

Opinnäytetyö (AMK)

Viestinnän koulutusohjelma

Mediatuotanto

2011

Nora Kuusisto

VAPAAEHTOISKOORDINAATTORIN TOIMINTASTRATEGIA TAPAHTUMASSA

– Case Manchester Day Parade



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Nora Kuusisto

VAPAAEHTOISKOORDINAATTORIN TOIMINTASTRATEGIA TAPAHTUMASSA

- Case Manchester Day Parade

Käytännön opinnäytetyössäni määrittelen käyttämäni strategian toimiessani vapaaehtoiskoordinaattorina Manchesterissa Walk the Plank yhdistyksen tuottamassa, yli 2500 henkilöä työllistäneessä paraatissa. Vapaaehtoiskentän laajuuden vuoksi käsittelen työssäni vapaaehtoisten hyödyntämiseen tuotannossa liittyviä käytännön askelia ja sitouttamisen keinoja sekä lain ja hyvän tavan osoittamia toimintamalleja tapahtuman yhteydessä.

Käyttämäni strategia muodostui kahdesta osasta, ennakkotyöstä ja työni tavoitteellisesta toiminnasta, ja se tähtäsi kiinnostuneiden vapaaehtoisten löytämiseen ja sitouttamiseen tuotantoon. Hyödyntämäni sitouttamisen elementit, tiedotuksesta rekrytointiin ja odotusten hallintaan, pyrkivät vahvistamaan vapaaehtoisten mielikuvaa paraatista ja saada heidät tuntemaan itsensä tärkeäksi osaksi tuotantoa.

Englannin vapaaehtoissektoria kehitetään jatkuvasti, varsinkin silmälläpitäen Lontoon vuoden 2012 olympialaisia. Toimintaympäristö oli minulle kuitenkin melko vieras ja tiesin työn tulevan olemaan kommunikoinnin merkittävyyden takia hyvin kulttuurisidonnaista. Näin ollen strategiani perustui isoon osaan ennakkotyötä, käsittäen työni lähtökohtien määrittämisen aina resursseista toimintaa rajoittaviin säädöksiin sekä omaan ja työskentelemäni organisaation sektorilla sijoittumiseen.

Kuljetan käytännön työni tarkastelun ohella viittauksia tiettyihin lähdeteoksiin, joita hyödynsin myös työn teon aikana. Merkittävimmiksi teoksiksi osoittautuivat *Volunteering England* – yhdistyksen tuottamat julkaisut alan lainsäädännöstä ja toimintaperiaatteista, mitkä osoittivat rajapinnat työlleni. Avartaakseni näkemystäni Englannin vapaaehtoiskentästä, haastattelin myös vapaaehtoisten kanssa kymmeniä vuosia toimineita henkilöitä, joista kiinnostavimman kontrastin työhöni toivat vapaaehtoiskoordinaattori Caroline Birnien kokemukset yli 300 vapaaehtoisen kanssa toimimisesta.

ASIASANAT:

Englanti, hyvä tapa, laki, Manchester, paraati, rekrytointi, sitouttaminen, strategia, tapahtuma, tiedotus, vapaaehtoinen, vapaaehtoiskoordinaattori, vapaaehtoissektori, vapaaehtoistyö

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Media Arts | Media Management

07.11.2011 | 50 pages

Markus Hatakka

Nora Kuusisto

ACTION STRATEGY OF A VOLUNTEER COORDINATOR IN AN EVENT

- Case Manchester Day Parade

My practical thesis defines the strategy I used while working as a Volunteer Coordinator in a large-scale outdoor event, which came together with the work of over 2500 people. The Manchester Day Parade in 2011 was produced by Walk the Plank in Manchester, England. The thesis will explore the practical steps I took in order to utilize the potential of the volunteers in the parade and find the ways to add the commitment of the volunteers as well as the operations model defined by law and good practice.

My strategy comprised two parts, preliminary- and the target-oriented actions of my work, and it aimed at locating interested volunteers and committing them to the event. The elements used to commit the volunteers to the event consisted of informing and recruiting the volunteers as well as managing their expectations. The elements aimed to strengthen the image of the parade for the volunteers and to make them feel themselves as part of the event.

The volunteering sector in England is constantly under development, especially because of the London 2012 Olympics. However, I was rather unfamiliar with the operational environment and I knew that the importance of communication in my work would emphasize the significance of culture. Consequently my strategy based on a great deal of preliminary work and research that consisted of determining the starting point for my work. This included resources, the law and the rules that would give the direction to my actions as well as defining where both the organisation and I stood within the volunteering sector.

In addition to analysing my work as a volunteer coordinator I will provide references to different sources, which I used as part of the writing process as well as the practical work. The most important sources proved to be the publications of Volunteering England, which discussed the legislation and the principles of the volunteering sector. This built the interface of my thesis. In order to broaden my view of the volunteering sector, I also interviewed a few people who had worked with volunteers for over ten years. The most interesting contrast to my work was brought by the experiences of volunteer coordinator Caroline Birnie who had worked with over 300 volunteers in a major event.

KEYWORDS:

Commitment, communications, England, event, good practice, law, Manchester, parade, recruitment, strategy, commit, voluntary sector, volunteers, volunteer coordinator, volunteer work

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	5
2	TYÖSKENTELY KAHDEN KULTTUURIN VÄLISSÄ	9
2.1	Tulishow- ja ulkoilmatapahtumien Walk the Plank.....	10
2.2	Manchester Day Parade	11
2.3	Työskentelyn lähtökohdat.....	12
3	TOIMINTAYMPÄRISTÖN HAHMOTUS STRATEGIANI PERUSTANA	15
3.1	Alan taitotaso ja organisaation sijainti kentällä	16
3.2	Saatavilla olevien resurssien määrittäminen	20
3.3	Hyvä tapa muodostaa toiminnan raamit	26
4	SITOUTTAMISEEN PYRKIVÄ TAVOITTEELLINEN TOIMINTA.....	30
4.1	Sitoutumiseen tähtäävä tiedotuksen strategia	30
4.2	Rekrytointi ja odotusten hallinta.....	34
4.3	Kirjallinen sitoutuminen.....	37
4.4	Vapaaehtoisten tukeminen	40
5	PÄÄTELMÄT JA VAPAAEHTOISTYÖN TULEVAISUUS	45
	LÄHTEET.....	50

1 JOHDANTO

”Vapaaehtoistoiminta on vapaaehtoista, palkatonta toimintaa, jota tehdään yhteiseksi hyödyksi ja iloksi. Vapaaehtoisena voi toimia itselle tärkeän asian puolesta, joko itsenäisesti tai osana samanhenkisten ihmisten ryhmää” (Tuntitili.fi 2011). Vapaaehtoistoiminta käsittää siis laajan kirjon aktiviteetteja vanhusten auttamisesta järjestötoimintaan ja festivaaleilla avustamiseen ja sitä tapahtuu niin kansallisella kuin kansainväliselläkin tasolla. Vapaaehtoistoiminnan määrittelee työn palkattomuus ja nimensä mukaisesti oman ajan lahjoittaminen valinnaisesti ja ilman sitoumuksia. Kun aletaan puhua korvauksen tai palkkion maksamisesta vapaaehtoiselle tai jonkinlaisen sopimuksen allekirjoittamisesta, muuttuu suhde äkkiä työsuhteeksi, johon sisältyy aina palkka- ja muita vaateita – ovat sopijaosapuolet näin tarkoittaneet tai eivät.

Käytännön opinnäytetyössäni tarkastelen vapaaehtoisten käyttämiseen tuotannossa liittyviä käytännön askelia sekä lain ja hyvän tavan osoittamia toimintamalleja, mitä organisaation on kunnioitettava toiminnassaan vapaaehtoisten kanssa. Opinnäytetyöni perustuu omaan työhöni vapaaehtoiskoordinaattorina alkuvuonna 2011, jolloin työskentelin englantilaiselle ulkoilmatapahtumia ja –esityksiä tuottavalle Walk the Plank yhdistykselle. Teimme tällöin yhdistyksen yhden vuoden suurimmista tapahtumista, 2500 osallistujaa käsittävän paraatin, joka juhli yhdistyksen kotipaikkaa Manchesteria.

Opinnäytetyöprosessini tavoitteena on huomata motiivit ja niiden pohjalta syntyneen, tekemäni käytännön työn vaikutukset sekä määrittää niiden toimivuus tapahtumassa, jossa työskentelin. Pyrin siis hahmottamaan omasta tavoitteellisesta toiminnastani syntynyttä strategiaa ja täydentämään sitä tarkastelemalla toimintaani analyyttisesti jälkeenpäin. Lähden tarkastelemaan

toimintaani vapaaehtoiskoordinaattorina strategian käsityksen kautta, koska se auttaa mielestäni hahmottelemaan toiminnan syy-seuraussuhteet.

Strategiasta on olemassa useita erilaisia määritelmiä ja niistä tunnetuimpia ovat Mintzbergin (Juuti 2009) viisi strategiamääritelmää, joista yhtä hyödynnän tässä työssä. Tämän strategiamääritelmän mukaan tarkastelemalla niitä toimia, jotka on jo tehty, voidaan strategia nähdä jälkikäteen (Eskelinen 2009, 9). Vaikka strategia on iso kokonaisuus tulevaisuuden tavoitteita, kilpailukeinoja ja toiminnan kriittistä tarkastelua, voi se myös toisinaan keskittyä vain keinoihin (Malmi 2011). Tavoitteenani on, arvioimalla kriittisesti tekemiäni ratkaisuja ja sitä kautta löytämällä toimineet ja vielä kehitysasteella olevat tekemiseni tavat, kehittää toimintaani tulevaisuudessa ja tarjota lukijalle käytännön malleja vapaaehtoisten kanssa toimimiselle.

Vapaaehtoistoiminnan kentän laajuuden vuoksi käsittelen työssäni ainoastaan vapaaehtoistoimintaa tapahtumissa ja osana suurta yhteisen hyvän vuoksi järjestettyä esitystä. Pyrin työssäni avaamaan vapaaehtoisten mukanaan tuomaa vastuuta ja velvoitteita heitä käyttäville organisaatioille, jotka ovat usein yhteisöjä tai yhdistyksiä. Käyttäen hyväksi omaa kokemustani suurehkon vapaaehtoisjoukon kanssa toimimisesta Manchesterissa Englannissa, perehdyn vapaaehtoisten johtamiseen ja pohdin kulttuurisen taustan vaikutusta prosessiin, joka pyrkii löytämään kiinnostuneet vapaaehtoiset, sitouttamaan heidät ja varmistamaan onnistuneen kokemuksen niin organisaatiolle kuin jokaiselle vapaaehtoiselle henkilökohtaisesti.

Toimiessani vapaaehtoiskoordinaattorina Walk the Plankin toteuttamassa Manchester-päivän paraatissa, käytännön tavoitteenani oli löytää paljon vapaaehtoisia avustamaan paraatipäivänä 19. kesäkuuta 2011, sekä pienempi määrä taiteellisesti osaavia vapaaehtoisia auttamaan paraatin artisteja kahtena paraatia edeltävänä viikonloppuna rakentamaan ja ompelemaan paraatilaivoja ja -asuja. Määrällinen tavoite kuitenkin muuttui eri johtohenkilöiden mielipiteiden myötä ja kehittyi ymmärrykseni kasvaessa Englannin vapaaehtoiskulttuurista.

Henkilökohtainen tavoitteeni, paraatin vapaaehtoistavoitteiden täyttämisen lisäksi, oli saada jokainen vapaaehtoinen tuntemaan itsensä ja osallistumisensa tärkeys ja muodostaa heidän kokemuksestaan mahdollisimman hyvä ja erityinen. Tavoitteenani oli myös dokumentoida tekemistäni ja auttaa sitä kautta Walk the Plankia kehittämään vapaaehtoistoimintaansa eteenpäin. Työhön lähtiessäni tavoitteeni oli myös varmistaa, että ymmärrän ja noudatan itselleni suhteellisen vieraan maan lakeja ja käytäntöjä vapaaehtoisten rekrytoinnin ja johtamisen yhteydessä, minkä takia perehdyin työn lomassa Englannin vapaaehtoissektoriin ja sitä koskeviin lakeihin ja säännöksiin. Uskon, että omat tavoitteeni myös tukivat yhdistyksen tulevaisuuden kehittymistarpeita vapaaehtoisten kanssa työskentelyssä.

Työssäni puhun vapaaehtoisten koordinoimisesta, jota käytän kollektiivisena terminä, mikä käsittää useita toimintoja rekrytoinnista koordinointiin, johtamiseen, tukemiseen, hallinnoimiseen ja organisoimiseen tai vastuuseen vapaaehtoistyön strategisesta suunnittelusta (Brewis, Hill & Stevens 2010, 12). Esittelen ensin luvussa kaksi *Työskentely kahden kulttuurin välissä* työskentelyni lähtökohdat niin kaupungin kuin minut palkanneen yhdistyksen kannalta. Tämän jälkeen pohdin asioita, jotka huomaan, näin työtäni jälkikäteen tarkastellessa, olleen merkittäviä strategiani hahmotusvaiheessa. Ennen kuin asettaa omalle toiminnalleen tavoitteet, joita seuraavat käytännön työn toimintamuodot ja –askeleet, on mielestäni tärkeää ymmärtää missä toimintaympäristössä tulee toimimaan. Tämä on mielestäni ollut oman toiminnan strategiani perusta ja siksi määrittelen toiminnan raamit niin toiminnan kuin resurssien kannalta sekä sijoitan oman työni ja Walk the Plankin kontekstiin muiden vapaaehtoissektorilla toimivien yritysten kannalta luvussa kolme *Toimintaympäristön hahmotus strategiani perustana*.

Vapaaehtoistyön osalta on tärkeää erottaa heidän statuksensa organisaatiolle resurssina, joka eroaa täysin palkallisista työntekijöistä. Työntekijän henkilökohtaisten motiivien lisäksi palkka on usein se, miksi töissä käydään.

Vapaaehtoisten kohdalla tätä syytä ei ole ollenkaan, lain kieltäessä heille palkanmaksun (Restall 2005, 12). Kun työstä saatu palkka, hyvin merkittävänä motivaation lähteenä, on otettu yhtälöstä pois, nousee vapaaehtoisten sitouttaminen tärkeään osaan. Luvussa neljä *Sitouttamiseen pyrkivä tavoitteellinen toiminta* pohdin sitä, mistä oma toiminnan strategiani on muodostunut ja pyrin määrittämään sitoutumista strategiani tavoitteena. Lopuksi vedän yhteen syntyneen näkökulmani vapaaehtoiskoordinaattorin strategiasta avaamalla hieman suuntaa, jonne vapaaehtoistoiminta on Englannissa menossa tulevaisuudessa sekä tarkastelen tavoitteideni onnistumista.

”‘Voluntary work’ means work for an organisation, the activities that are carried on otherwise than for profit, or work other than for a member of the claimant’s family, where no payment is received by the claimant or the only payment due to be made to him by virtue of being so engaged is a payment in respect of any expenses reasonably incurred by him in the course of being so engaged.” (Volunteering England 2011; Restall 2005, 18.)

2 TYÖSKENTELY KAHDEN KULTTUURIN VÄLISSÄ

Työskentelin vuoden 2011 maaliskuun alusta heinäkuun loppuun Manchesterissa Englannissa tuotantoassistenttina ja vapaaehtois-koordinaattorina Walk the Plank yhdistyksessä. Tämän viiden kuukauden aikana osallistuin monen eri tuotannon kehittelyyn ja tuotantoon projektiassistenttina. Suurin työnkuvani oli kuitenkin vapaaehtois-koordinaattorina toimiminen Manchester-päivän paraatissa, jonka tuotanto jatkui työsuhteeni alusta aina kesäkuun loppuun asti. Vapaaehtois-koordinaattorina vastasin tarvittavien vapaaehtoisten rekrytoinnista tuotantoon mukaan, heidän löytämisestään, ilmoitusten teosta ja yhteydenpidosta eri organisaatioihin, joiden kautta saisin tietoa mahdollisuudesta eteenpäin oikeille ihmisille, yhteydenpidosta kiinnostuneisiin ja osallistuviin vapaaehtoiisiin ja heidän briiffauksestaan sekä koordinoinnista itse paraatipäivänä.

Koska vapaaehtoisten kanssa työskentely on lähes kokonaan kommunikointia hyvin erilaisten ihmisten kanssa ja aikaisempi työkokemukseni on Suomesta, huomasin jo alkuvaiheessa miten pienetkin kulttuurierot Englannin ja Suomen välillä vaikuttavat työhöni. Varsinkin vapaaehtoisten sitouttaminen osoittautui haastavaksi, koska kuten minulle kerrottiin ja huomasin itsekin työn edetessä, pelkkä vapaaehtoisen lupautuminen tulemaan paikalle hänen kanssaan sovittuna ajankohtana ei usein riittänyt, vaan noin 30 % tuotantoon sitoutuneista jätti loppujen lopuksi tulematta paikalle. Tämä kuitenkin kuuluu Englannin vapaaehtoiskulttuuriin, mikä näkyy jo saamani alkuperäisen briiffin osallistujatavoitteissa. 115 vapaaehtoista, joista noin 60 saapuisi paikalle tapahtumapäivänä, eli noin 50 % ilmoittautuneista. Lähtökohtaisesti tiesin siis etsiväni suurta joukkoa kiinnostuneita ja verrattuna prosenttiin, jota ilmoittautuneista oletettiin tulevan paikalle, oli työssäni alusta lähtien hyvin selvää, miten tärkeää sitouttaminen tulisi olemaan.

Muutenkin työskentely vieraassa kulttuurissa toi mukanaan uusia toimintatyylejä ihan sähköpostien lähettämisestä; viestin oikeanlaisesta osoittamisesta, kohteliaasta tervehtimisestä ja lopetuskappaleesta aina suomalaisen tehokkuuden muuttamisesta kärsivällisyyteen ja kohteliaisuuteen. Walk the Plank osaltaan myös esitteli minulle tehokkaita toimintamalleja ja muistutti niinkin yksinkertaisen asian kuin kiitoksen tärkeydestä.

2.1 Tulishow- ja ulkoilmatapahtumien Walk the Plank

Walk the Plank on vuonna 1991 perustettu, rekisteröity hyväntekeväisyysjärjestö [charity], jota suomalaisittain voisi kutsua myös yhdistykseksi. Yhdistys työskentelee yhteisöjen kanssa ja niiden parissa ja luo tätä kautta erilaisia ulkoilmaesityksiä, ilotulitusnäytöksiä ja tapahtumia. Tavoitteena yhdistyksellä on pyrkiä aina toteuttamaan entistä kunnianhimoisempia ideoita. (Walk the Plank 2011.) Alun perin Walk the Plank toimi rahtilaivassa kiertäen Isoa-Britanniaa ja Eurooppaa, esittäen innovatiivisia teatteriesityksiä, joihin kuului tulinumeroita ja ilotulitteita laivan kannelle rakennetulla näyttämöllä. Yhdistyksen rinnalle perustettiin 2000-luvun alussa WTP Pyrotechnics Ltd, joka vastaa yrityksenä Walk the Plankin pyrotekniikka-ammattilaisten suunnittelemista ja toteuttamista ilotulite- ja tuliesityksistä. Samoihin aikoihin yhdistys siirtyi Manchesterin lähelle Salfordiin, jossa sen vakituinen toimisto sijaitsee. (Walk the Plank 2011.)

Walk the Plank koostuu kymmenestä vakituisesta työntekijästä ja se työllistää tuotannosta riippuen yli 200 freelanceria vuosittain. Sen perustivat ja luovina tuottajina toimivat Liz Pugh ja John Wassell. Yhdistys, joka hoitaa myös WTP Pyrotechnics Ltd:n toimintaa, työllistää kaksi vakituista tuotantoassistenttia, kommunikaatio- ja markkinointijohtajan, talousvastaavan ja liikkeenjohtajan, sekä kolme tuotantopäällikköä.

Koska Manchester-päivän paraati on yhdistyksen vuoden suurin tapahtuma, lähes kaikki sen vakituiset työntekijät osallistuvat tuotantoon jossain roolissa. Useammin vain tuotantopäällikkö, tuotantoassistentti ja markkinointihenkilö vetävät sen pienimuotoisempia tuotantoja, johon joskus osallistuu myös toinen luovista tuottajista.

2.2 Manchester Day Parade

"Created by Manchester people, commissioned by Manchester City Council and produced by Walk the Plank" (The Manchester Day Parade 2011).

Manchester-päivän paraati järjestettiin vuonna 2011 toista kertaa, seuraten sen vuonna 2010 saamaa hyvää vastaanottoa niin julkisilta toimijoilta kuin yleisöltäkin. Paraatin toimeksiantaja on Manchesterin kaupunginhallitus, jonka tapahtumajohtaja tekee tapahtuman tuottajan, Walk the Plankin kanssa läheistä yhteistyötä koko paraatin tuotannon ajan. Tapahtuman suuren koon vuoksi Walk the Plankilta on tuotannossa mukana tuottaja, tuotantovastaava, tuotantopäällikkö, viestintä- ja markkinointipäällikkö, sekä kaksi täysipäiväistä tuotantoassistenttia ja talousvastaava. Tuotantoassistentin tehtävien lisäksi hoidin vapaaehtoiskoordinaattorin työtä tuotannossa, sekä muutamilta osin projektipäällikön tehtäviä.

Manchester-päivän paraatia lähdetään ensimmäisen kerran suunnittelemaan jo edeltävän vuoden marras-joulukuussa, jolloin Walk the Plank alkaa valmistella paraatin teemaa ja ottaa yhteyttä paikallisiin yhdistyksiin ja yhteisöihin, mitkä voisivat olla kiinnostuneita paraatiin osallistumisesta. Paraatin rahoitus ja toimeksianto kaupunginhallituksen puolelta varmistuu yleensä vasta alkuvuodesta, mutta järjestelyjen aikaa vievyyden takia Walk the Plank aloittaa tuotannon jo ennen lopullista toimeksiantosopimuksen saamista. Tammi- ja helmikuu alkuvuodesta menee osallistujaryhmien kartoituksessa ja siihen liittyvän valintaprosessin loppuun saattamisessa. Itse tulin tuotantoon mukaan

maaliskuun alussa, jolloin osallistujaryhmät oli jo päätetty, paraatin teema valittu ja yleinen tiedotus aloitettu.

Walk the Plankin täyspäiväisen henkilökunnan lisäksi projektissa oli mukana neljä projektipäällikköä, joiden kesken suurin osa paraatiin osallistuvien yhteisöryhmien johtamisesta oli jaettu, sekä kolme projektipäällikköä, jotka vastasivat muutamista ryhmistä muiden työtehtävien lisäksi. Näiden lisäksi 49 artistia vastasi paraatilaivojen ja pukujen rakentamisesta vapaaehtoisten ja yhteisöryhmien avustuksella ja kymmenen näyttämömestaria [stage manager] hallitsi itse paraatia tapahtumapäivänä paraatin vetäjän avustuksella. Taiteellisen vastuun paraatista kantoi suunnittelukoordinaattori, jonka Walk the Plank palkkasi firman ulkopuolelta. Kaiken kaikkiaan paraatissa ja sen tekemisessä oli mukana yli 90 yhteisöryhmää, joista osallistujia kertyi lähes 2500. Yleisöä tapahtuma keräsi 75 000 tapahtumapäivänä, sunnuntaina 19.6.2011.

2.3 Työskentelyn lähtökohdat

Vapaaehtoissektori Englannissa on laaja, heterogeeninen [epäyhtenäinen] ja vaikea kategoroida. Siihen kuuluu suuri joukko yksilöitä, joilla on laaja kirjo eri motivaation lähteitä, kokemuksia, tarpeita ja pyrkimyksiä (Brewis, Hill & Stevens 2010, 13).

Vapaaehtoistyöllä on Englannissa jo pitkät juuret ja sen alalla toimii useita järjestöjä, jotka pitävät yllä niin sanottua vapaaehtoispankkia tai -listaa, joiden pohjalta ne tiedottavat kiinnostuneita eri mahdollisuuksista. Vapaaehtoistyön tekeminen aina silloin tällöin tai edes jossain vaiheessa elämää katsotaan Englannissa lähes kansalaisvelvollisuudeksi, toteaa Manchester International festivaalin [MIF] vapaaehtoiskoordinaattori Caroline Birnie (2011), jota haastattelin tähän työhön liittyen, paraatin tuotannon jo loputtua. Euroopassa on myös työni kirjoitushetkellä, vuonna 2011 käynnissä vapaaehtoistyön vuosi ja

Englannin koalitionhallitus on valtakaudellaan kasvavissa määrin kiinnittänyt huomiota vapaaehtoistyön korostamiseen ja lisäämiseen, mikä näkyy muun muassa hallituksen myöntämässä merkittävässä rahallisessa tuessa vapaaehtoisten johtamisen kehittämiseen vuosille 2009-2011 (Volunteering England 2010, 4). Tämä johtuu osittain Euroopan taloudellisesta tilasta ja laman vaikutuksista, jolloin oman ajan antaminen yhteiseen hyvään katsotaan Englannissa tukevan yhteiskuntaa. Toinen hyvin merkittävä syy vapaaehtoistyön korostamiselle ovat suurta huomiota saavat, Lontoossa vuonna 2012 järjestettävät kesäolympialaiset, jonka vapaaehtoisohjelma käsittää useita tuhansia vapaaehtoisia.

Tällaisen valtavan tapahtuman menestykselle, kuten Lontoon olympialaiset vuonna 2012, on elintärkeää kehittää suuri ja toimiva vapaaehtoisjärjestelmä. Birnie kertoo tehneensä vapaaehtoistyötä Vancouverin talviolympialaisissa vuonna 2010, ja hän mainitsee sen vapaaehtoisohjelman käsittäneen 25 000 vapaaehtoista (2011). Jotta tällainen määrä ihmisiä saadaan kasaan lahjoittamaan aikaansa, on vapaaehtoistyön profiilin ja merkittävyyden nostaminen tärkeää.

Caroline Birnie on tehnyt urallaan töitä vapaaehtoisten parissa johtajana jo useita vuosia ja mainitsee, että tietysti tapahtumasta riippuen vapaaehtoisia on normaalisti noin 20-40 ja siitä ylöspäin mentäessä aletaan puhua jo suuresta määrästä. MIF kerää vuosittain noin 300 vapaaehtoista. Vuonna 2011 festivaalin kasvavan koon takia siihen otti osaa yhteensä 400 vapaaehtoista kahden viikon keston aikana. Tietysti Manchester-päivän paraati ja MIF ovat kaksi hyvin erilaista tapahtumaa, MIF tapahtuu kahden viikon aikana lähes sadassa eri paikassa ja Manchester-päivän paraati kestää yhden päivän yhdessä paikassa vapaaehtoisten osalta. Haastattelin Birnietä työtäni varten, koska hän kykenee uransa pohjalta tarjoamaan kiinnostavan kontrastin puhuttaessa valtavasta vapaaehtoisten määrästä ja aivan uusista haasteista, joita se tuo mukanaan. (Birnie 2011.)

Kun aloitin roolini vapaaehtoiskoordinaattorina, oli yhdistyksen puolelta alustavasti lähestytty vuonna 2010 mukana olleita vapaaehtoisia ja 17 heistä oli ilmoittautunut mukaan vuodelle 2011. Pääsin aloittamaan työni edellisen vuoden materiaaleja ja tapahtumia tarkastellen. Alusta lähtien oli selvää, että toisin kuin vuonna 2010, tapahtuma ehdottomasti tarvitsi erillisen henkilön vastuuseen vapaaehtoisohjelmasta. Kuluneena vuonna sama vastuuhenkilö oli hoitanut myös kokopäiväisen tuotantoassistentin roolia, eikä näin ollen ehtinyt antaa aikaansa tarpeeksi vapaaehtoisille.

Työni lähti liikkeelle useiden eri organisaatioiden kartoittamisesta. Etsin eri yhdistyksiä ja yhteisöjä, joiden kautta voisin saada sanaa eteenpäin Walk the Plankin tarjoamasta mahdollisuudesta toimia vapaaehtoisena Manchesterin vuoden lähes suurimmassa ulkoilmatapahtumassa. Manchester on osa Suur-Manchesterin aluetta, johon kuuluu lähes 2,5 miljoonaa asukasta. Tämä alue muotoutui alusta lähtien hyvin selkeäksi kohdealueekseni, josta pääosin etsin vapaaehtoisia. Hyödynsin haussani Englannissa toimivia muutamia kansallisia järjestöjä, jotka ilmoittavat tapahtumista omille vapaaehtoisilleen uutiskirjeen tai nettisivujen kautta, mutta pääosin keskityin Manchesterin alueeseen, koska itse paraati on hyvin kaupunkisidonnainen ja sitä mainostetaan suurelta osin tapahtumana, joka juhlii Manchesteria upeana asuinpaikkana ja sen alueella asuvia ihmisiä. Hyvän tavan mukaisesti Walk the Plankille oli myös tärkeää tarjota mahdollisuus toimia vapaaehtoisena paraatissa mahdollisimman monelle ikään, sukupuoleen tai liikuntakykyyn katsomatta. Tiedotuksessa pyrinkin aina korostamaan, että mahdollisuus oli kaikille avoin ja pyrin ottamaan huomioon ihmisten eri tarpeita.

3 TOIMINTAYMPÄRISTÖN HAHMOTUS STRATEGIANI PERUSTANA

Kansainvälisesti tunnustettu akateemikko ja kirjailija Henry Mintzberg (Mintzberg 2011) määrittelee käsitteen strategia viidellä eri tavalla. Mustosen (2009) mukaan Mintzberg esittää strategian olevan tietoisesti laadittu suunnitelma, joka asettaa toiminnalle suuntaviivat tai ajan kuluessa syntynyt toimintamalli, joka todetaan jälkikäteen. Hän jatkaa strategian voivan olla organisaation asema suhteessa muihin toimijoihin, sen näkökulma asioihin tai niin sanottu juoni, jonka mukaan ollaan ovelampia kuin kilpailija. Työssäni hyödynnän Mintzbergin toista strategian määritelmää ajan kuluessa syntyneestä toimintamallista, mistä muodostuu tarkoituksellisen ja suunnittelemattoman strategian kautta koko toteutunut strategia. Mintzberg määrittelee, että on siis olemassa strategia, joka muodostuu ilman ennakkosuunnittelua ja on käyttökelpoisuudeltaan samanarvoinen ennalta määritellyn strategian kanssa. (Mintzberg 2011, Mustosen 2009, 17-18 mukaan.)

Käytän strategiakäsitettä työssäni kuvaamaan toisaalta etukäteen määrittelemiäni taktisia toimia, joita noudattamalla uskoin työni alkaessa saavuttavani vapaaehtoiskoordinaattorina parhaan mahdollisen lopputuloksen ja toisaalta lopputulosta, joka määrittelee käyttämäni ja myöhemmin oivaltamani toimenpiteet. Työni avulla pyrin siis tunnistamaan toiminnassani mahdollisesti vallinneet strategian lähtökohdat ja löytämään mahdollisia lisäyksiä niille. Hahmottelen asiaa strategian näkökulmasta, koska se osaksi määrittelee, miten organisaatio voi saavuttaa tulevaisuutensa päämäärät (Eskelinen 2009, 9-10). Käytän tätä tarkastelumallia, koska käytännön tekemiseni tähtäsi myös dokumentoinnin kautta kehittämään Walk the Plankin toimintaa tulevaisuutta silmälläpitäen. Näen, että hahmottamalla strategian toimintani takana, pystyn

valottamaan käyttämiäni toimintamalleja helpommin muille ja toisaalta tunnistamaan muita toimintamalleja, joita en osannut vielä työssäni käyttää.

Strategiaan liittyy läheisesti käsitteet visiosta ja missiosta. Walk the Plankilla ei vielä ole suoranaista visiota, eli toteuttamiskelpoista tulevaisuudenkuvaa vapaaehtoistoiminnalleen. Tämänhetkinen tavoite on sen kehittäminen, mutta kehityksen päämäärää ei vielä ole konkreettisesti hahmoteltu. Tämä on tärkeä osa kattavan vapaaehtoisstrategian luomista ja ehdottomasti seuraava oleellinen askel toimivien käytäntöjen määrittämisen jälkeen. Missio taas kuvastaa organisaation toiminnan tarkoitusta ja sen perustehtävää. (Eskelinen 2009, 9-10.) Walk the Plankin toiminta pyrkii osallistamaan toiminta-alueensa yhteisöä, mikä koskee yhdeltä puolelta suuresti vapaaehtoistoimintaa.

Tässä luvussa tulen avaamaan Englannin vapaaehtoissektoria ja siihen liittyviä käytäntöjä ja lain asettamia vaatimuksia, joiden noudattaminen asetti pohjan toiminnalleni. Suurin osa vapaaehtoistoimintaan liitetystä velvoitteista organisaatioita kohtaan ovat enemmänkin hyvän tavan mukaisia käytäntöjä. Kuitenkin taatakseen vapaaehtoisten reilun kohtelun, vaativat monet vapaaehtoistoiminnan kattojärjestöt ja vapaaehtoisia välittävät yhdistykset organisaatioita noudattamaan näitä hyvän tavan mukaisia ohjeistuksia. Avaan tässä luvussa vapaaehtoistyön strategian perustaa siltä kannalta, miten se oman vapaaehtoiskoordinaattorin roolini näkökulmasta minulle avautui pohtiessani käytännön työtäni ja tutkimukseni tuloksia. Kuljetan teorian rinnalla esimerkkejä käytännön kokemuksistani.

3.1 Alan taitotaso ja organisaation sijainti kentällä

Mielestäni on tärkeä ymmärtää millaiseen tilanteeseen astuu sisään, kun ryhtyy työskentelemään uudessa paikassa. Itse työnantajan tuntemisen lisäksi, koin toimintaani liittyen hyvin tärkeäksi ymmärtää vapaaehtoissektorin luonteen Englannissa. Tässä alaluvussa rakennan kuvan vapaaehtoissektorilla

työskentelevistä henkilöistä ja yrityksistä. Käsittelen tätä kahden alan osaamistasoa tutkivan tutkimuksen kautta, joista merkittävämmässä roolissa on hyvin viimeaikainen tutkimus vuodelta 2010.

Vapaaehtoistyötä pohdittaessa tulee helposti mieleen vapaaehtoisten kohtelu ja miten se vaikuttaa heidän työntekoonsa ja tästä saatuun kokemukseen. Kuitenkin ihmiset, jotka ovat johtaneet vapaaehtoisia jo vuosia, tekevät sen usein vähällä tunnustuksella, tuella ja sijoituksella (Volunteering England 2010, 4). Vapaaehtoistyön merkittävydestä riippumatta niitä, jotka johtavat vapaaehtoisia, ei myöskään kouluteta ja heidän taitojaan ei oteta huomioon (Brewis, Hill & Stevens 2010, 10).

Väittämä vapaaehtoisten johtajien tai organisoijien koulutuksen puutteesta ja taitojen huomiotta jättämisestä perustuu Englannissa vuonna 2010 valmistuneeseen tutkimukseen, jonka tavoitteena oli tunnistaa vapaaehtoisjohdon sektorilla työskentelevien taitoja ja taitojen puutteita, sekä päästä syvemmälle juuri välttämättömien sektorilla tarvittavien taitojen tasoon. Tutkimuksen tulokset perustuvat 1004:n edes osan aikaa työssään vapaaehtoisia johtavan tai organisoivan ihmisen vastaukseen, ketkä työskentelevät organisaatioissa, jotka käyttävät vapaaehtoisia toiminnassaan kaikissa muissa tehtävissä paitsi hallituksessa tai missään hallintoelimestä. Näiden lisäksi tutkimuksessa suoritettiin 10 laajaa elämänkerrallista haastattelua. (Brewis, Hill & Stevens 2010, 12.) Tutkimus on kiinnostava, koska se paljastaa hyvin käytännönläheisesti vapaaehtoiskoordinaattorina toimimani alan tarpeita ja puutoksia, mitä pystyn sen kautta peilaamaan hyvin omaan toimintaani ja syntyneeseen käsitykseeni Englannin vapaaehtoissektorista.

Lähtökohtana vuoden 2010 tutkimukselle oli sen alustuksen mukaan alalla aikaisemmin suoritettu tutkimus, joka tutki vapaaehtoissektorin vaatimia taitoja ja taitojen puutteita yleisesti. Vuonna 2009 tehdyllä tutkimuksella osoitettiin, että tärkeimmät alueet Englannissa, miltä puuttui taitoja vapaaehtoisten johtamisessa, olivat korkeamman tason strateginen johtaminen ja johtotaidot,

joihin kuuluu henkilöstön valvonta, päätöksenteko, projektisuunnittelu, suorituksen hallinnointi, analyttiset taidot, henkilöstöhallintataidot, ihmisten johtamisen taidot, ihmissuhdetaidot sekä taidot erilaisuuden edistämisessä ja hallinnassa. Muut hyvin tarkat taidot, jotka yhä useammin huomataan tutkimuksen mukaan puutteellisiksi tai puuttuviksi olivat markkinointi- ja myyntitaidot, tiimin työskentely- ja rakennustaidot, oikeudellinen tieto, varainhankintataidot sekä ATK- ja strategiset ATK-aidot. (Brewis, Hill & Stevens 2010, 12.) Vuoden 2010 tutkimus pohjautui osin tähän aikaisempaan vuoden 2009 tutkimukseen, mutta se keskittyi paljon tarkemmin vapaaehtoisectorilla työskentelevien osaamistarpeisiin.

Pyrkimättä sen enempää luomaan listaa hyvän vapaaehtoiskoordinaattorin ominaisuuksista tai taidoista, voi yllä mainituista tutkimuksista kuitenkin luoda peruskäsityksen Englannin vapaaehtoisectorilla vallitsevasta taitotasosta, mikä puolestaan auttaa oman toimintani tavoitteellistamisessa. Vuoden 2009 tutkimuksesta käy ilmi juuri niiden taitojen puute, mitkä liitetään yleisesti johtotasoon. Nämä taidot ovat sellaisia, mitkä yleensä omaksutaan opiskelun tai muun teoreettisen kouluttautumisen kautta. Englannin vapaaehtoisectori näyttäisi siis omaavan taidot vapaaehtoisten rekrytointiin ja koordinointiin. Kuitenkin toimintaa analysoivat ja sitä kautta kehittävät taidot näyttäisivät tutkimuksen mukaan puuttuvan sectorilta.

Vuoden 2010 tutkimus näyttäisi pääpiirteiltään heijastavan vapaaehtoisectorilla toimivien organisaatioiden korkeamman tason analyysi- ja kehitystaitojen puutetta. Vapaaehtoisectorilla työskentelee useimmin yhdistyksiä yritysten sijaan, joiden toiminta nojaa suurilta osin vapaaehtoiisiin. Myös tähän ammattiin kouluttautuminen on vielä vähäistä ja useimmiten vapaaehtoisten kanssa työskentelevä henkilö hoitaa myös muita tehtäviä vapaaehtoisten rinnalla. Onkin hyvin paljon mahdollista, että vapaaehtoiskoordinaattorien taidon tai osaamisen puutteet johtuvatkin organisaatioista, joissa he työskentelevät. Vuoden 2010 tutkimuksen mukaan useimmin taitotason puutteita oli havaittavissa pienissä ja keskisuurissa organisaatioissa, verrattuna isoihin

organisaatioihin työntekijämäärän kannalta. (Brewis, Hill & Stevens 2010, 15, 67, 73.)

Walk the Plank sijoittuu vuonna 2010 suoritettuna vapaaehtoissektorin taitotasoa mittaavan tutkimuksen määrittelemän yrityksen tai organisaation koon mukaan keskiarvaksi organisaatioksi vuositulojensa mukaan. Tutkimuksessa on vertailtu organisaatioiden tietoa, taitoa ja niiden soveltamista sen vapaaehtoistoimintaan. Yleisesti ottaen tutkimus esittää organisaatioiden tulojen suuruuden vaikuttavan positiivisesti vapaaehtoisten kanssa toimimisen hyvien käytäntöjen noudattamiseen (Brewis, Hill & Stevens 2010, 22). Tämä perustuu osin myös siihen, että suurempien tulomäärien yrityksissä tai yhdistyksissä työskentelee useammin palkallisena enemmän ihmisiä kuin pienemmissä organisaatioissa. Tutkimuksen mukaan organisaation koon kasvaessa myös vapaaehtoisille tarjotut kouluttautumis- ja oppimismahdollisuudet kasvavat (Brewis, Hill & Stevens 2010, 25). Myös ymmärrys vapaaehtoisten käyttämiseen liittyviin lakipykäliin kasvaa tutkimuksen mukaan organisaation koon kasvaessa ja koulutuksen saatavuus sekä vapaaehtoiskoordinaattorin aseman palkallisuus näyttäisivät viittaavan virallisten toimintamallien ymmärtämiseen ja käyttämiseen (Brewis, Hill & Stevens 2010, 29).

Keskisuurena organisaationa Walk the Plank sijoittuu keskelle tulokategoriaa, välille £100 000 < > £1 miljoona. Pienen organisaation tulot ovat alle £100 000 ja ison yli £1 miljoonan, mikro-organisaation tulojen ollessa alle £10 000. Usein keskisuuria tai suuria yrityksiä määrittää pieniin organisaatioihin verrattuna virallisemmat organisaatorakenteet, suurempi vastuu rahoituslähteille ja isommat määrät palkallista työvoimaa (Brewis, Hill & Stevens 2010, 16). Tämä näkyy myös Walk the Plankin toiminnassa. Sen organisaatorakenne noudattaa selkeää järjestelmää, jonka jokainen työntekijä on palkallisessa työssä ja se on selvitysvastuussa kaikille rahoittajilleen, joista suurin on Englannin kansallinen taidekomissio. Organisaation vastuun kasvaessa myös ammattimaisuuden ja tietotaidon vaatimus näyttäisi siis lisääntyvän. Mitä pienempi organisaatio

käyttää vapaaehtoisia, sitä vähemmän heillä on tietotaitoa toteuttaa vapaaehtoistoimintansa kehittämistä, esimerkiksi vapaaehtoisten tarpeiden tietämisessä, kehityssuunnitelman toteuttamisessa tai edes kehitystarpeiden tiedostamisessa. Isommissa organisaatioissa taas raportoidaan enemmän ongelmia resurssien riittävydessä (Brewis, Hill & Stevens 2010, 34) ja koulutusmahdollisuuksissa, mutta toisaalta pienet organisaatiot raportoivat, että niissä ei ole osattu ajatella asian tarpeellisuutta ja näin ollen tiettyjä asioita ei ole osattu kaivata. (Brewis, Hill & Stevens 2010, 27.)

Tutkimuksesta voi siis todeta, että Walk the Plankin kaltaisen keskisuuren organisaation vastuu rahoittajälähteilleen on hyvin suuri, joka tuo mukanaan toiminnan ammattimaisuuden tiukat vaatimukset. Tutkimuksen tulokset ovatkin sikäli kiinnostavat, että Walk the Plank näyttäisi seuraavan suoraan sen osoittamaa tietä kasvaessaan organisaationa vuoteen 2011 mennessä ja varsinkin vuodesta 2012 lähtien, jolloin sen saama lisärahoitus (Arts Council England 2011) osaltaan velvoittaa muun muassa vapaaehtoistoiminnan kehittämistoimia. Tämä on yksi syy siihen, miksi vapaaehtoiskoordinaattorin rooliin Manchester-päivän paraatissa haluttiin palkata yksi tietty henkilö, jonka työn ja dokumentoinnin kautta toiminnan kehittäminen voitaisiin aloittaa.

3.2 Saatavilla olevien resurssien määrittäminen

Kun lähdetään miettimään vapaaehtoisten tuomista mukaan tuotantoon, on ensin katsottava tuotantoa ja arvioitava, voiko se käsittää vapaaehtoisia luonteensa puolesta. Kaikki tuotannot eivät tietenkään pysty tukemaan vapaaehtoisten osallistumista riittävästi ajan ja budjetin kannalta, eikä vapaaehtoisia pitäisi ottaa mukaan tuotantoon, ellei kykene täyttämään heidän tarpeitaan ja tukemaan heitä. Tuotannon lisäksi, toiselta näkökulmalta on katsottava millaisen asiakkaan tai kumppanin kanssa tekee tuotantoa ja haluaako tämä sisällyttää siihen vapaaehtoisia. (Klinger 2011.) Manchester-päivän paraatissa tuotannon tilaajalle, Manchesterin kaupunginhallitukselle oli

ensisijaisen tärkeää osallistaa myös kaupungin asukkaita ja saada heidät mukaan tuotantoon. Tietysti jos tuotanto ei tarjoa vapaaehtoisille rooleja, on niiden luominen väkisin turhaa eikä hyödytä ketään. Vapaaehtoiskoordinaattorin kokemus myös kertoo, millaisissa tapahtumissa automaattisesti tarvitaan vapaaehtoisia, kuten paraateissa: Jos projektissa on paljon osallistujia mukana, erityisesti nuoria ja lapsia, silloin automaattisesti tietää tarvitsevana joukon ihmisiä avustamaan ja ohjaamaan heitä (Klinger 2011).

Vapaaehtoisten tuomaa lisäarvoa organisaatiolle arvostetaan paljon (Brewis, Hill & Stevens 2010, 20). Walk the Plankin tuottaja ja Manchester-päivän paraatin Production Director [tuotannonsuunnittelija] Billie Klinger kertoi haastattelussaan, että vapaaehtoisten tuomaa rahallista arvoa organisaatiolle ei kuitenkaan mitata usein erikseen. Hän itse ottaa vapaaehtoiset omana kohtanaan mukaan isompaa, koko tuotannon käsittävää ilmaiseksi ja tuen osana saatujen palvelujen ja tilojen analyysiä. Antamalla vapaaehtoisten työlle rahallinen arvo, tulee näin nostaneeksi heidän merkitystään tuotannon osana. (Klinger 2011.) Kuten Birnien, myös Klingerin haastattelu tapahtui vasta paraatin jo päätyttyä, mutta hänen kymmenien vuosien kokemuksensa vapaaehtoisten kanssa toimimisesta tukee tavoitettani määrittää ja arvioida käyttämäni strategiaa.

Yksi merkittävä osa valmistautumista työhöni oli saatavilla olevien resurssien hahmottaminen ja lähdin tähän selvittämällä budjetin asettamat rajoitukset toiminnalleni. Paraatin tuottaja ei ollut kuitenkaan lukenut vapaaehtoisten hankinnan menoja omaksi budjetin osakseen, vaan minun oli pyrittävä täyttämään paraatin toimimiseen vaadittavat avustajamäärät mahdollisimman vähillä kustannuksilla. Budjetointivaiheessa vapaaehtoisten osalta arvioidaan montako heitä tarvitaan ja tästä määrästä syntyville ruokailu- ja matkustuskustannuksille annetaan arvo (Klinger 2011). Määrittelin merkittävimmiksi kustannuspaikoiksi jokaiselle vapaaehtoiselle osallistumisestaan annettavan teepaidan, £5 [5,69€ (RatesFX, 2011)] arvoisen lounaan sekä maksimissaan £5 arvoisen korvauksen syntyneitä

matkakustannuksia vastaan. Tämän kautta hahmottelin työlleni alustavan budjetin, jonka edistymisestä tiedotin tuottajaa säännöllisesti.

Budjetin olemattomuus rajasi kuitenkin kaikki maksulliset toimenpiteet pois, minkä vuoksi määrittelin vapaaehtoisten löytämiseksi tekemieni toimien koostuvan maksuttomasta tiedotuksesta sähköisten ilmoituspalstojen, vapaaehtoisia välittävien organisaatioiden ja eri järjestöihin yhteydenoton kautta. Onkin hyvin yleistä, että vapaaehtoisten löytämiseen ja heidän kanssaan tehtävään yhteydenpitoon ei ole varattu suuria määriä rahaa, joten osasin odottaa sähköisten ilmoitusten ja sähköpostitse tapahtuvan yhteydenpidon merkitystä jo ennestään.

Tuen arvo resurssina

Vapaaehtoisten organisaatiolta saama tuki on lähtökohta molempien osapuolten onnistuneelle kokemukselle. Vähän vähemmälle on kuitenkin jäänyt huomio vapaaehtoisten johtajien tai koordinaattorien tukemista ja kouluttamista kohtaan, vaikka se on hyvin merkittävä resurssi. Pääasiallisesti tukea tarjoavat paikallinen vapaaehtoisinfrastruktuuri sekä kollegat ja johtajat. (Brewis, Hill & Stevens 2010, 15.) Varsinkin hyvin pienissä organisaatioissa työskentelevät jäävät helposti eristyksiin tuen piiristä, mikä edesauttaa osaltaan myös sitä, että näiden organisaatioiden vapaaehtoisten johtajat eivät tunne niin suurta tarvetta noudattaa hyvää käytäntöä vapaaehtoisten kanssa toimiessa. Kaiken kaikkiaan pienemmissä organisaatioissa vallitsee suurempi tietämättömyys vapaaehtoisjohtamisen kaikista osa-alueista. (Brewis, Hill & Stevens 2010, 16.)

Aloittaessani työni vapaaehtoiskoordinaattorina, minulle esiteltiin hyvin selkeästi, miten Walk the Plank kykenisi neuvomaan ja tukemaan toimintaani, eli tarjoamaan tietyn tyyppistä resurssia. Kun tuntee organisaatorakenteen, on helppo huomata keneltä voi erilaisissa tilanteissa pyytää apua ja toisaalta organisaation puolelta minulle nimettiin suoraan kaksi ihmistä, joiden kanssa tulisin työskentelemään eniten ja jotka voisivat kokemuksensa kautta tarjota

ideoita niin käytännön työhön kuin sen suunnitteluun. Tämän lisäksi koin myös tärkeäksi oppia tuntemaan kentän, jolla tulisin työskentelemään. Tämä johtuu siitä, että alan käytännöt, toimintamallit ja säännöt löytyvät helposti muilta alan toimijoilta, mikä taas auttaa omaa työtä, varsinkin sen tekemistä itselle vieraammassa maassa ja kulttuurissa. Näin ollen resurssina voidaan myös nähdä oman organisaation lisäksi muiden sektorilla toimivien tuomat tukimahdollisuudet.

Koordinaattorin resurssien jakautuminen

Useimmin vapaaehtoisten johtaja tai organisoija on henkilö, joka tekee sitä muun työnsä ohella, jolloin vapaaehtoiset eivät saa henkilön täyttä huomiota ja tämän kaikki työaikaan liittyvät resurssit eivät mene vapaaehtoisille. Vain 15 % noin tuhannesta Englannissa suoritettua vapaaehtoisten johtamiseen liittyvän tutkimuksen vastanneesta vapaaehtoisten johtajasta teki työtään täyspäiväisenä ja näin ollen kulutti yli $\frac{3}{4}$ ajastaan organisoiden vapaaehtoisia. 85 % vastanneista siis teki myös muita töitä. Vapaaehtoisten johtajien palkkaus, joka näyttäisi saman tutkimuksen mukaan myös olevan verrannollinen koulutuksen tasoon, on vain vähän yli keskitason, 65 % vastanneista saadessa roolistaan palkkaa. (Brewis, Hill & Stevens 2010, 19.)

Klinger selvensi haastattelussaan omaa näkemystään siitä, miksi vapaaehtoisia johtava henkilö tekee myös usein muita töitä. Hänen kokemuksensa mukaan vapaaehtoisten johtoon otettava henkilö on aina tullut organisaation sisältä, eikä vapaaehtoisten kanssa työskentely ole usein vuotuinen työnkuva. Tällöin henkilö on valikoitunut taitojensa ja soveltuvuutensa kautta työhön, mutta koska hänet nimetään muiden tehtävien lomasta hommaan, kulkevat nämä muutkin työtehtävät mukana jatkuvasti vieden koordinaattorin aikaa pois vapaaehtoisilta. Näin kävi esimerkiksi Manchester-päivän paraatissa vuonna 2010 aiheuttaen suurta resurssipulaa. (Klinger 2011.)

Itse näyttäisin myös kuuluvani yllä mainittuun kategoriaan. Työntekijänä kykenin käyttämään ajastani yli $\frac{3}{4}$ vapaaehtoisten johtamiseen, mutta tein siinä ohella myös muita töitä, jotka kiireen sattuessa menivät välillä vapaaehtoisten edelle. Toisaalta en katsoisi tämän vaikuttaneen negatiivisesti vapaaehtoiskoordinaattorin rooliini, koska suurimman osan ajasta minulla oli riittävästi aikaa paneutua vapaaehtoiisiin ja he olivat prioriteettini. Usein vapaaehtoisten johtamiseen käytetäänkin alle $\frac{1}{4}$ työntekijän ajasta, 56 % vastanneista vuonna 2009 ja 2010 tehtyjen tutkimusten mukaan käyttivät vain murto-osan työajastaan vapaaehtoiisiin (Brewis, Hill & Stevens 2010, 19). Sanoisin, että työtäni vapaaehtoisten kanssa itse asiassa auttoivat tuotannossa muut tekemäni työtehtävät, joiden ansiosta tunsin tuotannon hyvin ja paraatin eri osat ja yhteisöryhmät olivat pääosin minulle tuttuja. Koska hahmotin tuotannon koko kokonaisuuden ja tiesin, mitä päivän aikana tapahtuu eri puolilla tapahtuma-aluetta, kykenin jakamaan vapaaehtoisille hyödyllisiä rooleja ja vapaaehtoisten uudelleensijoittaminen muuttuvien tilanteiden myötä tapahtui suhteellisen vaivattomasti, koska tuntemukseni tuotannosta auttoi myös hahmottamaan sen prioriteetit.

Vapaaehtoisten resursointi johtajiksi

Tietyt organisaatiot Englannissa hyödyntävät myös vapaaehtoisia resurssina johtamaan muita vapaaehtoisia. Tämä on nostamassa suosiotaan varsinkin isommissa yrityksissä. (Brewis, Hill & Stevens 2010, 19.) Tietyissä tapauksissa se tarkoittaa siis sitä, että myös vapaaehtoiskoordinaattori on itse vapaaehtoinen. Manchester International Festival [MIF] kaksiviikkoisena ja noin 400 vapaaehtoista työllistävänä tapahtumana käyttää 11 vapaaehtoista niin sanottuina ryhmäjohtajina, jotka työskentelevät palkallisten vapaaehtoiskoordinaattorin ja –assistentin alla. Nämä vapaaehtoiset valikoituvat muista muun muassa kokemuksensa ja aktiivisuutensa perusteella ja he vetävät vapaaehtoisryhmiä jokaisessa festivaalin eri tapahtumapaikassa ja ovat taas yhteydessä koordinaattoriin ongelmatilanteiden ilmetessä ja raportoivat hänelle. (Birnie 2011.)

Koska virallista budjettiosaa ei vapaaehtoisille ollut, budjetti eli koko ajan. Muutama kuukausi ennen paraatia, minulle ilmoitettiin resurssien lisäämisestä niiltä osin, että paraatipäivänä avukseni palkattaisiin assistentti avustamaan suuren vapaaehtoisten joukon hallinnan kanssa. Assistentin palkkaaminen toi myös mukanaan monen vuoden kokemuksen vapaaehtoistoiminnasta ja hän tunnisti kokemuksensa perusteella helposti vapaaehtoisten tarpeet tapahtumapäivänä. Paraatissa ei siis käytetty vapaaehtoisia johtamaan vapaaehtoisia, mikä olisi mielestäni sekoittanut hektisen päivän toiminnan täysin. Onkin hyvä muistaa, että töiden tekeminen palkallisten ja vapaaehtoisten kanssa eroaa varsinkin heidän motivaatiossaan osallistua esimerkiksi tärkeisiin kokouksiin, mihin vapaaehtoisilla ei missään nimessä ole pakotetta (Brewis, Hill & Stevens 2010, 20). Tätä kautta esimerkiksi MIF:in mallissa on tärkeä pitää mielessä, että vapaaehtoisten ryhmäjohtajien johtaminen eroaa täysin palkallisten työntekijöiden johtamisesta. Toisaalta MIF koostuu monesta pienestä tapahtumasta, joista jokaiseen ei edes heidän kaksi palkallista koordinaattoriaan olisi millään ehtineet paikalle.

Jos vapaaehtoisista syntyvät kustannukset näyttävät ylittävän budjetin asettamat rajat, on usein lopputuloksena vapaaehtoisille tarjottavien matka- ja ruokailuavustusten väheneminen. Klingerin mukaan on kuitenkin mahdollista, että joku tapahtuman yhteistyöorganisaatio onkin varannut omassa budjetissaan erityisesti vapaaehtoistoimintaan käytettäviä varoja, osana organisaation kehityssuunnitelmaa esimerkiksi. Näin ollen yhteistyökumppanit voivat jakaa keskenään vapaaehtoisista syntyviä kustannuksia. (Klinger 2011.)

Walk the Plank huomioi siis paraatin tuotannossa mielestäni kiitettävästi vapaaehtoiset ja panosti tähän erilaisin resurssein. Vapaaehtoiskoordinaattorina seurasin jatkuvasti tapahtumapäivän yleiskuvaa ja sitä, että jokainen vapaaehtoinen ja assistentti olivat tietoisia roolistaan ja järjestin vapaaehtoisia uudelleen tilanteiden kehittyessä. Assistentin päätehtäväksi muodostui hänen oman ehdotuksensa myötä kierteleminen vapaaehtoisten

parissa ja pääosin heidän viihtyvyydestään huolehtiminen, mitä myös itse tein. Jälkeenpäin saimme paljon hyvää palautetta tapahtumapäivästä, mitä ehdottomasti edesauttoi se, että kaksi tapahtuman tuntevaa henkilöä oli paikalla huolehtiakseen siitä, että vapaaehtoiset saivat päivästä mukavan ja hyödyllisen kokemuksen tuotannon sujumisen lisäksi.

3.3 Hyvä tapa muodostaa toiminnan raamit

Ne ketkä ovat lain silmissä Englannissa työntekijöitä, ovat oikeutettuja lain määräämään kansalliseen minimipalkkaan. Koska vapaaehtoinen ei saa palkkaa, eikä lain mukaan edes saa saada palkkaa, ei hän näin ollen voi olla työntekijä (Restall 2005, 6). Laki suojaa työntekijää monin tavoin ja jos tätä suojaa ei ole, niin voiko vapaaehtoista silloin käsitellä syrjivästi ja epäoikeudenmukaisesti? Tämä onkin yksi vapaaehtoistyön pohjimmallisista ongelmista. Koska vapaaehtoinen ei saa palkkaa, eikä hänen voi odottaa sitoutuvan mihinkään, mitä vapaaehtoisia käyttävä organisaatio sitten noudattaa, jos suoraa lakia ei ole vapaaehtoisten osalta.

Vapaaehtoisten kanssa toimiessa onkin tärkeä erottaa, mikä on hyvän tavan mukaista organisaation toiminnassa vapaaehtoisia kohtaan ja mikä laissa vaadittua (Restall 2005, 4). Vapaaehtoisen ja organisaation, jolle he lahjoittavat aikaansa, välinen suhde perustuu luottamukseen siihen, että organisaatio kohtelee vapaaehtoista oikein, vaikka laki ei näin määrääkään. Vaikka vapaaehtoinen lupaa antaa aikaansa organisaatiolle, voi hän milloin tahansa, ilman mitään seuraamuksia lopettaa työnsä tai jättää tulematta paikalle.

Vapaaehtoistoimintaa määrittää siis suuresti erilaiset hyvän tavan mukaiset käytännöt, joita varsinkin vapaaehtoisia välittävät yhdistykset ja järjestöt vaativat noudatettavan, ennen kuin ottavat yrityksen tai vapaaehtoisia tarvitsevan organisaation ilmoituksen levitykseen jäsenilleen. Suuri osa organisaatioista, niiden kokoon katsomatta, noudattaakin vakiintuneena

käytäntöä, jossa vapaaehtoiset aina perehdytetään työhönsä, organisaatiot pitävät yllä kirjallista menettelytapaa vapaaehtoisten kanssa toimimiselle ja tarjoavat heille ryhmä- tai henkilökohtaista valvontaa (Brewis, Hill & Stevens 2010, 14). Organisaatiolla tulisi olla käytössä myös ajantasainen terveys- ja turvallisuuspolitiikka, kirjalliset työnkuvaukset sekä samanarvoisuuspolitiikka, jonka mukaan organisaatio lupaa kunnioittaa erilaisia ihmisiä, työsuhteesta riippumatta samanarvoisesti. Vapaaehtoisten on myös oltava vakuutettuja työnantajan puolelta. (Restall 2005, 6.)

Kuten olen aiemmin maininnut, koin hyvin tärkeäksi selvittää kaikki toimintaani rajoittavat ja ohjaavat raamit, jotka muodostuvat lain asettamista määräyksistä ja hyvän tavan mukaisista suosituksista. Perehdyin varsinkin Mark Restallin teokseen *Volunteers and the law* (2005), joka on Volunteering England – järjestön tuottama kattava opas, mikä sisältää vapaaehtoisten kanssa toimimisen oikeudellisen puolen. Käytin teosta useaan otteeseen käytännön tekemisen rinnalla ja varsinkin toimintaani suunnitellessa varmistin siitä, että noudatin oikeita asioita. Tämän takia olen käyttänyt sitä runsaasti myös opinnäytetyöni tukena. Teoksen tuottanut Volunteering England on kansallinen yhdistys [charity], joka pyrkii tuomaan yhteen vapaaehtoistyön kaikki osa-alueet sekä tukemaan ja kehittämään niitä edelleen (Volunteering.org 2011).

Vapaaehtoiskoordinaattori ei yleensä voi vastata organisaation terveys-, turvallisuus- tai samanarvoisuuspolitiikan laatimisesta, vaan sen on tultava organisaatiolta itseltään. Tämä johtuu siitä, että vapaaehtoistoiminnan hyvä tapa perustuu organisaatioon ja sen politiikkaan, jota vapaaehtoiskoordinaattori tietysti edustaa yhtenä sen työntekijöistä. Kaikkien hyvän tavan mukaisten asioiden noudattaminen on kuitenkin Englannissa yleisesti vasta kehitysasteella. Walk the Plank on jo muutamien vuosien ajan varmistanut, että yhdistykseltä löytyy kaikki mainitut politiikat kirjallisena. Varsinkin rekrytoinnin yhteydessä törmäsin useasti eri yhdistyksiin, jotka vaativat organisaatioilta kyseisiä dokumentteja, ennen kuin suostuivat levittämään vapaaehtoistenhakuilmoitusta jäsenilleen.

Vaikka vapaaehtoisille ei makseta palkkaa, on *Volunteers and the law* –teoksen mukaan kohtuullista korvata heille oleelliset syntyneet kulut kuitteja vastaan, kuten korvaukset matkakuluista töihin ja takaisin kotiin, ja tarjota lounas tai välipala työaikana sen pituudesta riippuen (Restall 2005, 11, 18). Palkan sijaan vapaaehtoiselle voi myös tarjota koulutusta ja perehdytyksen (Restall 2005, 16). Koulutuksen merkitys on yleensä sitä suurempi mitä kauemmin vapaaehtoinen toimii organisaatiossa.

Riippuen työstä, myös suojavaatteiden tai muun asiaan kuuluvan vaatetuksen kustantaminen vapaaehtoiselle on hyvän tavan mukaista (Restall 2005, 18). Esimerkiksi Manchester-päivän paraatissa jokainen vapaaehtoinen sai omakseen paraatia varten tehdyn t-paidan, joka heillä oli myös päällään itse paraatipäivänä. Tämän avulla yleisön oli helppo huomata, ketkä olivat osa paraatia ja vapaaehtoiset erottuivat myös paraatin osallistujien, yleisön ja työntekijöiden lomasta helposti, mikä helpotti myös omaani ja näyttämömestarien työtä.

Jos vapaaehtoinen työskentelee organisaatiolle hieman pidemmän aikaa, esimerkiksi kahden viikon tai kuukauden verran markkinoinnin tai tiedotuksen apuna, voi hän olla työskentelynsä aikana oikeutettu työttömyyskorvaukseen. Tällöin vapaaehtoisen on etsittävä jatkuvasti aktiivisesti työtä ja hänen on oltava vapaa aloittamaan työn heti sellaisen saatuaan tai pienellä esimerkiksi viikon varoitusajalla. (Restall 2005, 19.) Vapaaehtoisen oikeuksiin kuuluu siis, että hän on vapaa vastaamaan mahdollisiin työnhakuun liittyviin puheluihin tai käymään työhaastatteluissa työaikana. Vapaaehtoisen työ ei siis saa olla niin sitovaa, että häntä vaadittaisiin tekemään tietty tuntimäärä. Kiinnitin tähän myös huomiota sopiessani vapaaehtoisten kanssa paraatipäivänä tehtävästä tuntimäärästä käyttäen aina ilmauksia, joiden mukaan esitin toivomuksen heidän tekemästään tuntimäärästä ja mainitsin sen myös antavan heille eniten kokemuksesta.

Oleellista vapaaehtoisen ja organisaation suhteessa on, että poistetaanko yllä mainitut edut, jos vapaaehtoinen ei teekään työtä organisaatiolle. Suhde riippuu myös organisaation luonteesta. Jos kyseessä on esimerkiksi voittoa tuottamaton yhdistys tai hyväntekeväisyisyhdistys, voisi yhdistyksen toiminnan olettaa perustuvan siihen, että vapaaehtoinen tekee hänelle suuntana annetut tuntimäärät, joita vastaan hän on saanut yllä mainittuja etuja. Kuitenkin jos vapaaehtoinen päättää yhtäkkiä lopettaa aikansa lahjoittamisen organisaatiolle, eikä teekään suositeltuja tuntimääriä, ei hän joudu mihinkään ongelmiin tai korvausvastuuseen. (Restall 2005, 11.)

4 SITOUTTAMISEEN PYRKIVÄ TAVOITTEELLINEN TOIMINTA

Manchester-päivän paraatissa pyrin takaamaan sitouttamisen kautta, että mahdollisimman moni vapaaehtoinen tuntee olevansa osa tapahtumaa ja näin ollen haluaa pitää kiinni lupauksestaan lahjoittaa aikaansa tapahtumapäivänä. Sitouttamisen toissijaisia tavoitteita olivat varmistaa, että sitoutumisen kautta vapaaehtoinen tekee työnsä hyvillä mielin ja hyvin, ottaa vastaan mahdolliset haastavat tai epämukavat tilanteet positiivisemmin, koska tuntee kuuluvansa työryhmään sekä on mahdollisesti kiinnostunut jatkamaan toimintaansa vapaaehtoisena joko organisaation muissa tapahtumissa tai saman tapahtuman yhteydessä seuraavana vuonna.

4.1 Sitoutumiseen tähtäävä tiedotuksen strategia

Lähtökohtana vapaaehtoisten kanssa käymälleni kommunikaatiolle oli se, että tulisin olemaan yhteydessä hyvin erilaisten ja eri elämäntilanteissa olevien ihmisten kanssa. Tämän tiesin vaikuttavan suuresti siihen, kuinka paljon he haluavat saada tietoa liittyen Manchester-päivän paraatiin ja vapaaehtoistehtäviinsä. Koska suuri osa vapaaehtoisista oli työssäkäyviä tai eläkeläisiä, arvioin heidän tiedontarpeensa vähäisemmäksi kuin esimerkiksi alaa opiskelevan opiskelijan. Colin Renshaw, joka avusti minua vapaaehtoisten kanssa tapahtumapäivänä, mainitsikin haastattelussaan, että hän on huomannut pitkän vapaaehtoisten kanssa toimimisen kokemuksensa kautta eläkeläisten haluavan usein mahdollisimman vähän tietoa ja vain mahdollisuuden tulla tapahtumapäivänä paikalle (2011). Samoin näin asian myös työssäkäyvien kanssa. Näin ollen minun oli tärkeää löytää sopiva balanssi tiedon määrään, mitä vapaaehtoisille välitin.

Päädyin olemaan yhteydessä vapaaehtoiisiin silloin, kun tuotannosta oli jotain uutta kiinnostavaa kerrottavaa vapaaehtoisten kannalta, yhdistäen tiedon tärkeään informaatioon, joka olisi pakko saada eteenpäin vapaaehtoisille. Pyrinkin pitämään kommunikointini heidän kanssaan keveänä, tarjoten aina sähköpostin alussa jonkun kiinnostavan pienen uutisen paraatin valmistumisen etenemisestä. Keskityin varsinkin tietoon, joka oli vasta tullut ilmi tai joka oltiin juuri julkistettu, jotta vapaaehtoiset tuntisivat saavansa sitä kautta enemmän hyötyä itselleen tuotantoon osallistumisesta. Mielestäni tietyn kevyen niin sanotun sisäpiiritiedon jakaminen vapaaehtoisille saa heidät myös helposti tuntemaan suurempaa yhteenkuuluvuutta tuotannon kanssa ja oman panoksensa merkittävämmäksi, koska heille kerrotaan hieman eksklusiivisempia uutisia.

Pidin kuitenkin aina uutiset lyhyinä, jotta varmistin jokaisen varmasti huomaavan ja jaksavan lukea myös tärkeän vapaaehtoisille tarkoittamani informaation. Näin myös tärkeäksi aina korostaa vapaaehtoisille, että työni oli auttaa heitä kaikin tavoin ja vastata kaikkiin mahdollisiin tuotantoa ja vapaaehtoistoimintaa koskeviin kysymyksiin. Yhteydenpitostrategiani vaikutti myös toimivan, koska sain positiivista palautetta osalta vapaaehtoisista, koskien lähettämiäni sähköposteja liittyen niiden luettavuuteen ja miellyttävään sisältöön.

Toisaalta MIF:in vapaaehtoiskoordinaattori Caroline Birnie mainitsi haastattelussaan tarjoavansa vapaaehtoisilleen aika paljonkin tietoa, muun muassa newsletter –tyyppisten sähköpostien muodossa, joita hän lähetti vapaaehtoisilleen noin kahden tai kolmen päivän välein. Tässäkin kohtaa Birnie kuitenkin korosti postin selkeyttä ja sitä, että erilaisin lyhyin otsikoin vapaaehtoisten oli helppo lukea niistä vain heitä kiinnostavat asiat. Birnie näki strategiansa olevan pysyä vapaaehtoisten tietoisuudessa koko ajan ja kiinnitti huomiota siihen, ettei jätä vapaaehtoisiaan yksin missään vaiheessa. Tämän hän varmisti juuri sähköpostin välityksellä. (Birnie 2011.)

Näkökulmani löytämieni vapaaehtoisten niin sanottuun haluttomuuteen saada liikaa sähköpostia perustui siihen, että eläkeläisille liian tiedon määrä voisi tuoda epäselvyyttä ja esimerkiksi työssäkävillä on paljon ajateltavaa työnsä lisäksi ja he saavat todennäköisesti sähköpostia muistakin lähteistä kuin itseltäni. Näin asian niin, että jos kyseessä olisi esimerkiksi alaa opiskeleva, olisi hänen tiedontarpeensa suurempi, vaikka hänellä on varmasti yhtä paljon meneillään kuin työtä tekevällä, koska hän haluaisi oppia. Vapaaehtoisten tiedontarpeiden erot korostuvat myös mielestäni heidän halukkuudessaan päästä tekemään vapaaehtoistyötä juuri kyseessä olevaan tuotantoon. MIF:in tapauksessa ilmoittautuneita on enemmän kuin mitä festivaali tarvitsee, vaikka tarvittava määrä läheneekin 400 vapaaehtoista. Toisaalta Manchester-päivän paraatissa sain tehdä paljon töitä kiinnostuneiden vapaaehtoisten löytämiseksi ja vapaaehtoisten kiinnostuksen ylläpitämiseksi.

Analysoidessani tilannetta jälkeenpäin, vaikka MIF ja Manchester-päivän paraati eroavat toisistaan suuresti, ei aktiivisempi yhteydenpito vapaaehtoiisiin välttämättä olisi kääntynyt negatiiviseksi. Se olisi parhaassa tapauksessa vahvistanut tapahtumasta kiinnostuneiden vapaaehtoisten sitoutumista entisestään. Toisaalta kohdistin tiedotuksen kautta käyttämäni sitouttamisstrategian juuri niihin vapaaehtoiisiin, jotka olivat vähiten sitoutuneita, eli tapahtuma oli heille mahdollisesti yhdentekevä tai he eivät olleet niin valmiita tekemään töitä sen eteen, että pääsisivät tulemaan paikalle itse tapahtumapäivänä.

Koska vapaaehtoiset ovat helposti vain suuri joukko nimiä, on koordinaattorin hyvin vaikea päätellä, kuka todella tarkoittaa lupaustaan lahjoittaa aikaansa ja kuka vain tarkoittaa ilmoittautumisensa pelkkänä kiinnostuksen ilmaisemisena tai ei suhtaudu lupaukseensa kovinkaan vakavasti. Hahmottaakseni yhtään, moniko löytämistäni vapaaehtoisista oli tosissaan tulossa paikalle paraatipäivänä, esitin heille sähköpostin välityksellä muutaman helpon oleellisen kysymyksen heidän kiinnostuksestaan mahdollista työtehtävää kohtaan. Näin tiesin, että kysymyksiin vastanneet aikoivat ainakin hieman

suuremmalla todennäköisyydellä osallistua. Toisaalta jos en ollut kuullut joistain henkilöistä muutamaan kuukauteen, osasin arvioida heidän kiinnostuksensa vähäisemmäksi.

Rekrytoinnin oikea ajoitus tiedotuksen haasteena

Vapaaehtoisten rekrytointiaikaväli nousi haasteeksi tuotannon loppuvaiheilla. Koska aloitin rekrytoinnin maaliskuun lopulla, jolloin välitin ilmoitukset muun muassa isoimpien vapaaehtoisia välittävien järjestöjen kautta, olin huhtikuun lopulla jo ollut yhteydessä useaan paikkaan. Tämä muodostui ongelmaksi järjestöjen kohdalla, jotka ottavat vastaan vain yhden ilmoituksen tapahtumaa kohtaan. Ilmoitus kyllä säilyy sivuilla, mutta jää koko ajan uudempien ilmoitusten jalkoihin. Jäin siis miettimään, kokivatko jotkut vapaaehtoiset huhtikuun liian aikaiseksi vaiheeksi lupautua auttamaan tapahtumassa, joka olisi vasta kesäkuun puolivälissä ja toisaalta kun päästiin lähemmäs tapahtumaa, eivät kaikki ilmoitukseni näkyneet enää ensisijaisissa paikoissa. Kiinnostavaksi kysymykseksi minulle jäikin, että aloitinko rekrytoinnin siis liian aikaisin.

Toinen haaste rekrytoinnin aikaisessa aloittamisessa on se, että vapaaehtoiset jotka ilmoittautuvat mukaan varhaisessa vaiheessa, saattavat unohtaa lupauksensa helposti. Huomaan nyt, että ajatukseni siitä, että saattaisin hätyyttää vapaaehtoisia pois liialla yhteydenpidolla, oli turhaa. Vaikka en saanut vapaaehtoisilta vastauksia kyselyihini, esimerkiksi tiedustellessani heidän puhelinnumeroitaan varotoimeksi tapahtumapäivälle, ei se automaattisesti tarkoittanut, että he eivät haluaisi kuulla uutisia tuotannosta tai heitä koskevista asioista. Se tarkoittaa vain sitä, että he eivät ole jaksaneet tai muusta syystä kyenneet vastaamaan minulle. Kyllähän hallittu aktiivinen yhteydenpito on tuottavampaa kuin harva ja ytimekäs.

4.2 Rekrytointi ja odotusten hallinta

Vapaaehtoisten käyttäminen on usein varsinkin kulttuurialalla toimivien yhdistysten ainoa keino edes jatkaa toimintaansa. Toisaalta yhdistykset, kuten Walk the Plank, tarvitsevat vapaaehtoisia suurten yleisölle pääsymaksuttomien tapahtumien järjestämiseen. Manchester-päivän paraatissa Manchesterin kaupunginhallitus palkkasi Walk the Plankin tuottamaan tapahtuman, mutta varsinkin maailmalta heijastuvan taloudellisen tilan takia tapahtuman budjettia leikattiin jo vuoteen 2010 verrattuna pienemmäksi. Koska yleisöä ja osallistujia oli paljon, oli tapahtumalle ensisijaisen tärkeää saada tarpeeksi avustajia tai vapaaehtoisia opastamaan ihmisiä eri paikkoihin, kertomaan mitä paikalla tapahtuu ja ohjaamaan itse paraatia sen liikkuesssa. Vaikka budjetti olisi ollut paljonkin suurempi, tähän hommaan olisi ollut mahdoton palkata työntekijöitä edes yhdeksi päiväksi.

Toisaalta paraatin tarkoitus on tuoda manchesterilaisia ihmisiä yhteen ja järjestäjä haki siitä tietysti myös kaupungin taloudessa näkyviä hyötyjä. Vapaaehtoisten ottaminen mukaan tapahtumaan tarjosi siis myös työssäoppimiskokemusta opiskelijoille ja työttömille sekä CV:n täytettä ja uusia kokemuksia. Osana vapaaehtoistilaisuuden markkinointia ja vapaaehtoisten sitouttamista, olikin tärkeä mainita kaikki ihmisten siitä itselleen saamat hyödyt konkreettisesti. Hyödyt myös korostuivat eri tavoin eri ihmisryhmissä.

Yksi merkittävimmistä ryhmistä, joihin keskityin vapaaehtoisten rekrytoinnissa, olivat paikalliset opiskelijat. Manchesterin alueella toimii yhteensä neljä eri suurta yliopistoa, joissa jokaisessa on vielä erikseen taiteen ja tapahtumatuotannon opiskelijoita. Kuitenkin analysoidessani tapahtumaan saapuneita vapaaehtoisia, yllättäen huomasin, että pieni ydinryhmä näistä opiskelijoista, josta tuli kaikkein eniten ihmisiä mukaan, olivatkin yliopistojen vaihto-oppilaat. Alustavasti olin ajatellut, että saisin paljon hakemuksia alaa opiskelevilta, joita tulikin, mutta heille tietysti tarjotaan monia mahdollisuuksia vuoden mittaan, joten sain kilpailla heidän huomiostaan enemmän.

Kuitenkin vaihto-oppilaiden kohdalla tarjoamani tilaisuus oli juuri sitä, mitä kaupungissa ja maassa muutamasta kuukaudesta vuoteen viettävä opiskelija halusi tehdä. Usein vaihto-opiskelukaupunki on oppilaalle täysin vieras ja kokemukset ja kaveripiiri koostuvat opiskeluympäristöstä. Tarjoamalla heille mahdollisuutta tutustua ja työskennellä paikallisten ihmisten kanssa päivän ajan ja sitä kautta saada merkittävää työkokemusta itselle vieraasta maasta, herätin monen kiinnostuksen. Useat vaihto-opiskelijat tulivat myös EU:n ulkopuolelta, joten heillä ei olisi edes ollut ilman asianmukaista viisumia lupaa tehdä töitä Englannissa, mutta koska kyse oli palkattomasta vapaaehtoisroolista, oli se sallittua. Paraatissa avustaneesta 55 vapaaehtoisesta 23 oli vaihto-opiskelijoita.

Aina käytettäessä maan ulkopuolelta tulevia vapaaehtoisia, on tärkeää varmistaa eri kansalaisuuksien työskentelyluvut kyseisessä maassa. Englannissa vapaaehtoistyötä, kuten työsuhhteessa tehtyä työtä, saavat tehdä kaikki EU:n kansalaiset, mutta EU:n ulkopuolelta tulevat eivät saa tehdä edes vapaaehtoistyötä ilman työlupaa. Kuitenkin jos kyseessä on yhteisen hyvän puolesta toimiva organisaatio [charity] kuten Walk the Plank, tai jos henkilöllä on opiskelijaviisumi maahan, saa hän toimia vapaaehtoisena. Vapaaehtoistoiminnan lisäämisen vuoksi Englannissa ollaan siirtymässä EU:n ulkopuolelta tulevien henkilöiden vapaaehtoistoiminnan sallimiseen, jolloin muun muassa turvapaikanhakijat voisivat tehdä vapaaehtoistyötä. (Restall 2005, 56.)

Rekrytointi liittyi osin myös yhteen haasteeseeni Manchester-päivän paraatissa. Rekrytoinnin osana olisi hyvä kerätä muutamia yksityiskohtia ja tietoja vapaaehtoisista, jotta heidät osaisi sitten tapahtumapäivän lähestyessä sijoittaa oikeisiin työtehtäviin. Työtehtävien oikea jakaminen on sikäli tärkeää, että vapaaehtoiset, toimiessaan tapahtuman yleisön ja osallistujien kanssa suorassa vuorovaikutuksessa, vastaavat osaltaan tapahtumasta muotoutuvasta julkisuuskuvasta ja vierailijoiden sekä osallistujien mielipiteistä tapahtumaa kohtaan. Jos väärä henkilö laitetaan väärän paikkaan, voi hän osaltaan

vaikuttaa negatiivisesti tapahtumasta tulevaan ilmapiiriin. Manchester-päivän paraatissa oikean työtehtävän löytämiseen vapaaehtoiselle vaikutti hieman yllättäen tämän ikä. Työn alussa olin kiinnittänyt ainoastaan huomiota vapaaehtoisten alaikärajaan, joka paraatissa oli asetettu täysi-ikäisyyteen. Tässä kohtaa hyödyksi olikin, että assistenttini oli toiminut Manchesterissa jo vuosia vapaaehtoisena ja hän osasikin varoittaa minua tietyistä asioista, kuten muutamien vapaaehtoisten korkeammasta iästä, johon en ollut varautunut. Juuri ikä ja vapaaehtoisen liikuntarajoitteet saattavat tulla yllätyksenä, jos niistä ei ole kohteliaasti tiedustellut hakuvaiheessa.

Toisaalta lait ja hyvä tapa rajoittavat vapaaehtoisilta kerättävää tiedon määrää, esimerkiksi niiltä osin, että vapaaehtoistoimintaan kuuluu kaikkien hyväksyminen auttamaan tapahtumassa. Toisaalta organisaatiolla on myös suuri vastuu henkilökohtaisten tietojen säilyttämisessä ja edelleen jakamisessa, joka on ehdottomasti kiellettyä ilman vapaaehtoisen lupaa. Puhuttaessa suuresta määrästä vapaaehtoisia, kuten Manchester-päivän paraatissa, jokaisen vapaaehtoisen tietojen tunteminen hidastaisi myös työnjakoprosessia. Toisaalta merkittäväytensä kannalta katsoisin sen olevan ehkä sen arvoista.

Manchester-päivän paraatissa keräsin vapaaehtoisilta rekrytoinnin yhteydessä muutamia tietoja kuten toiveita siitä, millaista työtä antamistani vaihtoehtoja vapaaehtoinen olisi kiinnostunut mahdollisesti tekemään. Mainitsin kuitenkin aina, että yritin tehdä parhaani toteuttaakseni kaikkien toiveen, mutta se ei kuitenkaan välttämättä aina onnistuisi. Birniekin mainitsee, että parasta vapaaehtoisten hallintaa on kertoa heille rehellisesti alusta lähtien, mistä tapahtumassa ja siihen osallistumisessa on kyse. Kun vapaaehtoiset tietävät, että heitä on paljon ja henkilökohtaista yhteydenpitoa on tämän takia mahdotonta aina pitää, eivät he odotakaan tällaista, ja sitä kautta pety tai koe itseään syrjityksi tai aliarvostetuksi. (Birnie 2011.)

Mielestäni odotusten hallinnointi onkin yksi tärkeimmistä vapaaehtois-koordinoinnin osa-alueista ja se liittyy hyvin läheisesti rekrytointiin, koska se on

samalla vapaaehtoiskoordinaattorin ensikontakti vapaaehtoiseen. Birnie (2011) toteaa tämän myös olevan ensisijaisen tärkeää. Kun mahdollisista vaikeuksista, joita tapahtumiin voi liittyä, kuten huono sää, työtehtävien yllättävä muuttuminen ja ajoittainen odottelu kerrotaan etukäteen ja selitetään, miksi näin käy, hallitaan vapaaehtoisten odotuksia. On paljon parempi kertoa heille mitä odottaa, kuin yrittää peitellä mahdollisesti tapahtuvia haasteita. Sen sijaan kun vapaaehtoisten odotukset ovat realistiset, voi heidän kokemuksensa olla helpommin paljon positiivisempi. Tietysti odotusten hallinnassa ei saa olla mitenkään negatiivinen, mutta rehellisyydellä ja ilman salailua pääsee hyvin pitkälle vapaaehtoisten kanssa työskentelyssä.

4.3 Kirjallinen sitoutuminen

Työnantaja ja työntekijä tekevät kirjallisen sopimuksen työsuhteesta, jossa määritellään työtä koskevat käytännön asiat sekä työn tekemisestä saatava hyöty, joka on usein siitä maksettava palkka. Kun työntekijä saa työnantajalle antamastaan ajasta palkkaa, syntyy molemmille osapuolille lain määrittämiä velvollisuuksia. Jos vapaaehtoisen asema organisaatiossa muuttuu yhtäkkiä työsuhdelain alaiseksi, eli hän alkaa saada palkkaa tai hänen kanssaan tehdään sopimus, saa hän samat oikeudet työntekijöiden kanssa. Englannissa työntekijää suojaavat minimipalkkalaki, säännös syrjimistä vastaan ja työaikasäädökset sekä muita oikeuksia, kuten oikeus kuulua liittoon ja oikeus saada lakisääteistä sairauslomapalkkaa. Myös irtisanominen käy vaikeammaksi. (Restall 2005, 8.) Niinkin pieni tarkoitusero on tässä asiassa hyvin tärkeä kuin, että vapaaehtoisille ei makseta minkäänlaisen työn teosta, vaan heille voidaan korvata kohtuullisia kuluja (Restall 2005, 11). Vaikka tarkan summan sopiminen olisi käytännöllisempää, saattaa se oikeuttaa vapaaehtoisen työsopimukseen (Restall 2005, 14).

Sopimuksen allekirjoittaminen nähdään usein antavan turvaa molemmille osapuolille. Näin voisi myös ajatella vapaaehtoisten tapauksessa, mutta

todellisuus on kuitenkin toinen. Jos vapaaehtoisen kanssa allekirjoitetaan sopimus, saattaa se luoda osapuolten välille työsuhteen. Samoin käy, jos vapaaehtoiselle päätetään maksaa palkkaa. Jokainen sopimuksen syntymistapaus on yksilöllinen ja useat lähtökohdat vaikuttavat siihen, katsotaanko sopimuksen syntyneen vapaaehtoisen ja organisaation välille, on näin tarkoitettu tai ei. Organisaation toimintaperiaatteet ja aikaisempi toiminta vapaaehtoisten kanssa arvioidaan, muiden muassa. Tässä arvioinnissa voidaan lähtökohtaisesti tarkastella kahta asiaa. Voidaan pohtia, onko vapaaehtoisella velvollisuus ottaa vastaan käskyjä tai onko hänellä valinnanvapaus työtuntejaan kohtaan. Voidaan myös huomioida noudatettavien käytäntöjen olemassaolo. (Restall 2005, 7.)

Itse myös pidän ajatuksesta, että tiettyjen asioiden sopimisen yhteydessä ne kirjataan ylös ja mahdollisesti myös allekirjoitetaan tai muulla tavoin ilmaistaan, että niistä ollaan samaa mieltä. Koska tämä ei ollut mahdollista vapaaehtoisten kanssa Manchester-päivän paraatissa, kiinnitin työssäni jatkuvasti huomiota siihen, että noudatin vapaaehtoistyön valinnaisuutta ja kiinnitin useasti huomiota sanamuotoihin, joita käytin vapaaehtoisten kanssa viestiessäni. Sopimushan voi myös syntyä sähköpostin välityksellä. Tämän takia pidin huolta siitä, että painotin jatkuvasti esimerkiksi vapaaehtoisten saaman matka-avustuksen luonnetta ja toivettani, että he pääsisivät paikalle pyydettyinä aikana.

Koska sopimuksella on niin suuri sitouttamisen voima, on se houkutteleva väline vapaaehtoisten sitoutumisen lisäämiseksi. Vapaaehtoinenkin voi nimittäin allekirjoittaa organisaation kanssa sopimuksen tai oikeastaan dokumentin, mutta tässä tapauksessa on oltava erittäin tarkka, että dokumentti ei missään määrin velvoita vapaaehtoista mihinkään. Manchester-päivän paraatin kertaluontoisuuden takia päätin kuitenkin jättää dokumentin tekemisen pois sitouttamisen strategiastani. Jos vapaaehtoisille olisi järjestetty yhteinen tiedotus- tai briiffaustapaaminen esimerkiksi kuukautta ennen itse paraatipäivää, olisi yhteisten asioiden sopiminen voinut toimia erittäin hyvin.

Yhteisessä dokumentissa olisi voitu esimerkiksi ilmaista suositus tehtävistä työtunneista, sisältäen kuitenkin maininnan, että jos tuntimäärää ei tehdäkään, ei siitä koidu vapaaehtoiselle minkäänlaista sanktiota (Restall 2005, 10). Työtunneista sovittaessa vapaaehtoiselle voikin ilmaista esimerkiksi, että tekemällä suositellun työmäärän, hän saa suurimman mahdollisen hyödyn irti kokemuksestaan (Restall 2005, 15). Dokumentin voisi myös jättää allekirjoittamatta ja hyödyntää sitä niin sanotusti muistilistamaisesti.

Jos dokumentti kuitenkin päätetään allekirjoittaa, on siihen yleensä hyvä merkitä erikseen, että sen avulla ei ole tarkoitus luoda laillisesti sitovaa sopimusta, vaan ainoastaan kirjata ylös tiettyjä asioita työnkuvasta tai muusta vapaaehtoisen toimintaan liittyvistä asioista ja, että se voidaan lopettaa kummankin osapuolen toimesta milloin vaan. Välttääkseen sopimuksen syntymisen allekirjoitetun dokumentin yhteydessä, on siinä hyvä käyttää sopimuskielestä poikkeavaa sanastoa ja esimerkiksi työnkuvauksen sijaan puhua rooli- tai työtehtävien kuvauksista tai suuntaviivoista. (Restall 2005, 15.)

Koska päädyin Manchester-päivän paraatin yhteydessä ottamaan vapaaehtoistyöstä kiinnostuneiden henkilöiden ilmoittautumiset vastaan sähköpostilla, rajasin itseltäni myös toisen kiinnostavan sitouttamiskeinon pois. Caroline Birnie mainitsee haastattelussaan tekevänsä MIF:in osalta kaikkien vapaaehtoistensa kanssa niin sanotut sopimukset internetin välityksellä, jokaisen vapaaehtoisen hakiessa vapaaehtoisroolia festivaalilta. MIF:iin hakeminen nimittäin tapahtuu täyttämällä hakulomake internetissä, minkä yhteyteen kuuluu pieni sopimusosio, joka on pakko hyväksyä rastimalla ruutu, jotta voi lähettää hakemuksen. (Birnie 2011.) Mielestäni sitouttamiskeino on nopea ja luo mahdollisuuden esittää organisaation toivomat asiat ja saada niille tietynlainen symbolinen hyväksyntä vapaaehtoiselta. Birnien mukaan symbolinen hyväksyntä myös tekee vapaaehtoisen roolista todellisempaa. Birnie (2011) toteaaakin, että vapaaehtoisen hyväksymä internetpohjainen niin sanottu sopimus auttaa myös tapauksissa, joissa jälkeen päin vapaaehtoinen ei ole tyytyväinen joihinkin asioihin tai tuntee, että häntä on kohdeltu väärin.

Tällaisessa tilanteessa voi aina palata vapaaehtoisen allekirjoittamaan dokumenttiin, jossa hän on hyväksynyt festivaalin toimintaperiaatteet.

Vapaaehtoisten kanssa allekirjoitettuja dokumentteja voidaan siis käyttää selkeyttämään ja kirjaamaan ylös yhteisiä odotuksia vapaaehtoisen ajankäytöstä, joka voi vahvistaa vapaaehtoisen tuntemaa kuuluvuutta tapahtumaan. Paras olisikin, jos niin sanotun sopimuksen jättäisi allekirjoittamatta kokonaan, koska jos dokumentin allekirjoittaa, niin miten samaan aikaan voi tarkoittaa, että se ei olekaan sitova? (Restall 2005, 16-17.)

4.4 Vapaaehtoisten tukeminen

Manchester-päivän paraatin tapauksessa pidemmän suhteen luominen vapaaehtoisiin oli vaikeaa, esimerkiksi kattavan neuvonnan tarjoamisen kannalta, koska vapaaehtoisten työ keskittyi pääosin yhteen tai kahteen päivään. Jos kyseessä olisi ollut pidempi aika, pitäisi heille tarjota jatkuvaa neuvontaa ja tukea työhönsä ja mahdollisuuksia keskustella työstään nimetyn työnjohtajan tai -valvojan kanssa, jonka kanssa heillä olisi myös säännöllisiä tapaamisia, sekä muiden kokeneiden työntekijöiden opastusta.

Paraatipäivänä oli ensisijaisen tärkeää varmistaa, että vapaaehtoisia tuettiin koko ajan itseni ja näyttämöestarien sekä muiden tuotannon työryhmän jäsenten osalta. Päivän aikana ja sen jälkeen sain hyvää palautetta vapaaehtoisilta sen sujuvuudesta sekä omaani ja assistenttini jatkuvaan läsnäoloon ja apuun kiinnitettiin huomiota. Kuitenkin tulevaisuudessa haluaisin varmistaa, että vaikka vapaaehtoiskoordinaattori joutuisikin jonkun yllättävän tilanteen vuoksi muihin tehtäviin joksikin aikaa, työryhmän jäsenet ja varsinkin näyttämöestarit olisivat tietoisia velvollisuudestaan tukea ja neuvoa vapaaehtoisia. Ottaisin asian puheeksi muun muassa näyttämöestareiden paraatipäivää edeltävässä briiffissä, jossa nyt jo muutenkin lyhyesti sivuttiin vapaaehtoisten läsnäoloa tapahtumapaikalla. Haasteeksi nouseekin riittävien

resurssien takaaminen, jotta organisaatio voi varmistaa, että vapaaehtoiset saavat tarvitsemaansa tukea.

Pyrin lisäämään vapaaehtoisten motivaatiota ja sitoutumista paraatiin tarjoamalla tukea heidän toimintaansa, mikä auttaa vapaaehtoisia tuntemaan olonsa mukavammaksi ja työn tekeminen helpottuu. Tapahtumaan liittyvän neuvonnan lisäksi näin myös hyvin tärkeänä, että vapaaehtoiset ovat jatkuvasti tietoisia siitä, mitä tehdä jos he törmäävät jonkinlaisiin ongelmiin. (Restall 2005, 6, 16.) Tapahtumaa edeltävä kattava perehdytys antaakin vapaaehtoiselle enemmän tapahtumasta ja myös organisaatio hyötyy siitä saaden käyttöönsä vapaaehtoisia, jotka esimerkiksi kykenevät kertomaan tapahtuman järjestäjistä jotain ja osaavat itsenäisesti vastata muutamiin vastaan tuleviin kysymyksiin. Jos olisin resurssien salliessa kyennyt järjestämään virallisen koulutuspäivän vapaaehtoisille Manchester-päivän paraatin tuotannossa, olisin varmasti säästänyt vapaaehtoisten aikaa itse tapahtumapäivän briiffauksen osalta. Tietysti Walk the Plankin tapauksessa virallinen sertifikaattiin johtava koulutus ei missään nimessä olisi onnistunut ajallisista ja resursseihin liittyvistä syistä.

Vuonna 2010 onnistunut paraatin osallistujien tapahtumapäivää edeltävä tapaaminen haluttiin tuottajien toiveesta pitää myös vuonna 2011. Tällä kertaa myös vapaaehtoisille annettiin mahdollisuus osallistua tapaamiseen. Toisaalta tämä antoi minulle mahdollisuuden käydä läpi tärkeitä turvallisuus- ja terveysasioita, mitkä muuten kuuluisivat tapahtumapäivän aamun aloittavaan briiffiin. Tähän liittyi kuitenkin ongelma. Vapaaehtoisuuden kautta tiesin varmasti, että monet jättäisivät tulematta tapaamiseen, jolloin samat asiat olisi kuitenkin käytävä läpi itse tapahtumapäivänä. Odotukseni suhteellisen pienestä osallistujamäärästä tapaamiseen perustui taas siihen, että aikataulullisista syistä tapaamisaika voitiin lyödä lukkoon vasta muutamaa viikkoa ennen itse tapaamista ja näin ollen en voisi vaatia sen pakollisuutta, koska se karsisi tapahtumaan osallistuvia vapaaehtoisia.

Tietysti esimerkiksi puoli päivää, missä tutustutaan yhdistykseen ja paraatin eri osa-alueisiin sekä käydään läpi mahdolliset riskit ja niiden sisältämät toimintamallit, olisi varmasti antanut lisäarvoa kokemukselle. Nyt se tehtiin puolen tunnin esittelyllä. Toisaalta koulutus voidaan myös nähdä vapaaehtoisen osalta turhana ja lisääjän vaatimisena tapahtumapäivän lisäksi, eivätkä kaikki halua kokemuksestaan muuta konkreettista osaamista irti päivän tapahtumien lisäksi. Siksi onkin erittäin tärkeä miettiä tarkkaan, kannattaako vapaaehtoisilta toivoa mitään ylimääräistä.

MIF:in yhteydessä vapaaehtoisilta vaaditaan aina osallistuminen pakolliseen koulutuspäivään, joka järjestetään noin kuukaudesta muutamaan viikkoon ennen festivaalin alkua (Birnie 2011). Kuitenkin pohtien vapaaehtoisten sitoutumista MIF:in ja Manchester-päivän paraatin välillä sekä tapahtumien eroja muutenkin, sanoisin, että pakollinen koulutuspäivä paraatin yhteydessä olisi laskenut osallistujamääriä suuresti. MIF:in vapaaehtoisten sitoutuneisuus vuorojaan kohtaan on viimeisen kahden vuoden aikana ollut korkealla, 95 % vapaaehtoisista saapuesssa aina paikalle vuoroonsa (Birnie 2011). Manchester-päivän paraatissa kaikista ilmoittautuneista 55 % ja sellaisten, jotka vastasivat kyselyihini noin kahden kuukauden aikana ennen paraatipäivää noin 78 %, tulivat paikalle tapahtumapäivänä. Ilmoittautuneista 30 % jättäytyi pois niin, että tiesin lähes varmasti heidän jättävän tulematta paikalle. Näistä 10 % ilmoitti jäävänsä pois henkilökohtaisista syistä.

Riskien ennaltaehkäisy on ensisijaista vapaaehtoisten tukemisessa

Hyvän tavan mukaista on olla vielä varovaisempi vapaaehtoisten kanssa kaikissa terveys- ja turvallisuusasioissa kuin työntekijöiden. Mielestäni vapaaehtoisten toimintaan liittyy periaatteessa kaksi riskianalyysiä, jotka on hyvä käydä läpi ja varmistaa, että kaikki vaaratilanteet on minimoitu. Vapaaehtoiskoordinaattorin omaan työhön liittyy vapaaehtoisten rekrytoinnin ja toiminnan osalta riskianalyysi, jossa käydään läpi vapaaehtoisten kanssa työskentelyyn liittyviä riskejä, kuten heidän vuorovaikutuksensa yleisöön ja

oman toimintansa mielekkyys, mitä olen käsitellyt aikaisemmissa kappaleissa. Toisaalta vapaaehtoisia kohtaan on myös riskejä tapahtumissa, mutta vapaaehtoiskoordinaattori ei sinänsä ole vastuussa näistä vaan ne henkilöt, jotka esimerkiksi käsittelevät räjähteitä tai muita vaarallisia laitteita, ovat vastuussa niihin liittyvän turvallisuuden noudattamisesta ja analysoimisesta. Näin oli esimerkiksi Manchester-päivän paraatissa. Kuitenkin nämä muiden vastuulla olevat riskit ovat sellaisia, joihin vapaaehtoiset voivat törmätä päivän aikana, joten niidenkin tiedostaminen on tärkeää.

Vapaaehtoisia kohtaan voi laatia kirjallisen riskianalyysin, jossa katsotaan toiminnan vaaroja ja riskejä. Riskianalyysi on yhdistelmä todennäköisyydestä vaaran toteutumiselle ja vaaran vaarallisuudesta, jos se toteutuu (Restall 2005, 28). Siinä katsotaan mahdollisia vaaroja sekä päätetään, kuka voi mahdollisesti vahingoittua ja miten. Jokaisen riskin kohdalla arvioidaan sen suuruus ja ovatko jo olemassa olevat turvakeinot riittäviä, vai pitääkö niitä lisätä. Riskianalyysin tavoitteena on osoittaa, että potentiaaliset ongelmat on tunnistettu ja toimiin on ryhdytty niiden pienentämiseksi (Restall 2005, 29).

Riskianalyysi on olennaisilta osin hyvä käydä läpi vapaaehtoisten kanssa ja kertoa heille, miten yleisimmissä vaara- tai onnettomuustilanteissa pitää toimia. Siitä on käytävä ilmi, kuka on se henkilö, johon otetaan yhteyttä ja hänen yhteystietonsa. Vapaaehtoiselta ei ikinä saa vaatia vastuun ottamista riskitilanteissa, vaan hänen pitäisi toimia alueella, jossa on lähietäisyydellä joku työntekijä, jolle vapaaehtoinen voi välittömästi kertoa tapahtuneesta ja joka sitten ottaa tilanteen haltuunsa.

Paraatin yhteydessä tein itselleni epävirallisen listan asioista, joihin uskoin vapaaehtoisten voivan vaikuttaa. Kävin läpi asiat kuten vuorovaikutus yleisöön, muuhun työryhmään ja lehdistöön, ja varauduin näistä syntyviin riskeihin, käymällä niihin liittyvät asiat läpi vapaaehtoisten briiffissä. Koska vapaaehtoisilta ei usein vaadita mitään suurempaa osaamista työnsä puolesta, näin riskinä esimerkiksi olevan, että vapaaehtoinen ei osaa toimia kadonneen

lapsen löytyessä tai onnettomuustilanteen sattuessa. Ratkaisuna tähän painotin briiffissäni, että vapaaehtoinen ei saisikaan ottaa minkäänlaista vastuuta kyseisistä tilanteista, vaan hänen tulisi aina pyytää paikalla olevan näyttämömestarin apua. Tämän johdosta varmistin paraatipäivänä, että jokainen vapaaehtoinen tapasi kasvotusten omasta työskentelyalueestaan vastuussa olevan näyttämömestarin ja, että hän tiesi montako vapaaehtoista hänen alueeseensa kuului.

5 PÄÄTELMÄT JA VAPAAEHTOISTYÖN

TULEVAISUUS

Vapaaehtoiskoordinaattorin työni Manchesterissa oli hyvin kulttuurisidonnaista, koska se oli pääosin kommunikointia paikallisen väestön kanssa, mikä on aina tehtävä heidän tapojaan ja tottumuksiaan kunnioittaen. Englantilainen kulttuuri oli minulle osin jo entuudestaan tuttua lähtiessäni työhön. Perehtymällä Walk the Plankin materiaaleihin vuoden 2010 paraatista ja heidän toiminnastaan yleisesti, pyrin näkemään heidän tapansa viestiä ja toimia yhteisössään. Työn vahva kulttuurisidonnaisuus sai minut myös miettimään olisivatko määrittämäni strategian askeleet olleet samanlaisia jossain toisessa kulttuurissa, esimerkiksi Suomessa. Tietysti strategia määrittyy paljolti myös organisaation mukaan, mutta työssäni pyrin löytämään juuri ne yleiset keinot, jotka olisivat siirrettävissä toiseen paikkaan ja kulttuuriin.

Käyttämäni strategia muodostui kahdesta osasta: ennakkotyö ja tavoitteellinen toiminta. Vasta tarkastellessani toimintaani näin jälkikäteen, huomaan ennakkotyön merkityksen ja laajuuden aivan eri mittasuhteissa kuin mitä tietoisesti tein itse käytännön työn aikana. Alan taitotason hahmottaminen ja ymmärrys siitä, millaisessa organisaatiossa tein ylipäättään töitä verrattuna sektorin muihin toimijoihin, oli juuri edellisessä kappaleessa mainitsemaani toimintaympäristön ja kulttuurin ymmärtämistä. Sinänsä voisi ajatella, että kulttuurisen kentän hahmottaminen myös Suomessa tehtävässä tuotannossa olisi kannattavaa. Jos vapaaehtoiskoordinaattori toimii esimerkiksi itselleen vieraassa kaupungissa, palvelisi toimintaa ehdottomasti kaupungin toimintasektorin hahmottaminen ja kaupungissa vallitsevien tottumuksien määrittäminen. Kyllähän varmasti Helsingissä ja Rovaniemellä tehtyjen tapahtumien toimintaympäristö eroaa toisistaan kulttuurisesti.

Strategiani tavoitteellisen toiminnan osuus tähtäsi pitkälti siihen, että en vain löytäisi riittävästi vapaaehtoisia, mutta saisin heidät sitoutumaan lupaukseensa ja tapahtumaan riittävästi niin, että he kokisivat tarvetta pitää lupauksensa ja tulla paikalle paraatipäivänä. Sitouttamisen tavoitteeni merkitys vain korostui paraatipäivän lähestyessä ja alkaessani ymmärtää varsinkin tässä kohtaa mielestäni merkittävästi Suomen kulttuurista eroavaa käytäntöä. Kävi ilmi, että toisin kuin olin ajatellut käyvän, ilmoittautumista tapahtumaan vapaaehtoisten puolelta ei pidettykään niin sitovana kuin mitä itse suomalaisesta tavallaan säntillisestä ja luotettavuutta korostavasta kulttuurista tulleen ajattelin. Näin ollen sitouttamisen tärkeys oli strategiani tavoitteena merkittävin.

Sitoutumista lisäävä toimintani koostui periaatteessa neljästä osa-alueesta, joita joko käytin tai joiden käyttöä vakavasti harkitsin. Näin alusta lähtien tiedotuksen eli yhteydenpitoa vapaaehtoisten kanssa olevan ehdottomasti merkittävin sitouttamisen muoto. Toisaalta rekrytoinnin voi myös nähdä joko osaksi tiedotusta, koska siinäkin ollaan usein sähköisesti yhteydessä vapaaehtoiisiin, tai vastaavasti rekrytointia voi pitää tiedotusta edeltävänä ja ensimmäisenä askeleena kohti vapaaehtoisten saamista mukaan tuotantoon, miten sen myös itse tulkitsin. Näiden lisäksi strategiani käsitti yhteydenpidon sisältöä eli mitä, milloin ja miten tarjoan vapaaehtoisille tiettyjä tietoja, jotta se parhaiten edistäisi tavoitteitani.

Käytännön työni tarkasteleminen oli aluksi haastavaa, enkä löytänyt siihen sopivaa keinoa. Vasta kun ymmärsin toimintani olleen tietynlaista strategiaa ja mitä monta erilaista toimintatapaa kuvaava strategian käsite omassa työssäni tarkoitti, pystyin näkemään tekemäni käytännön askeleet ja niiden taustalla olevat motivaatiot eri merkityksineen. Ajattelen asioita helposti ennalta määrättyjen toimintatapojen kautta ja lähdän usein liikkeelle toimintasuunnitelmissani lain asettamien määreiden mukaisesti. Vapaaehtoisten kanssa toimiminen oli kiinnostavaa, koska laki ei tässä kohtaa sanelekaan kovinkaan paljon, vaan toimintaympäristön tuntemalla, voi

ymmärtää kaikki hyvän tavan määrittämät toimintamuodot, jotka asettavat raamit toiminnalle.

Laskettavissa oleva käytännön tavoitteeni paraatin tukemisesta, saamalla riittävästi vapaaehtoisia paikalle paraatipäivänä, onnistui mielestäni kiitettävästi. Oli yllättävän vaikea hahmottaa, montako vapaaehtoista käytännössä paraatipäivänä tarvittaisiin, koska en ollut koskaan ollut mukana vastaavanlaisen tapahtuman tuotannossa ja myös Walk the Plankin sisällä mielipiteet tarvittavien vapaaehtoisten määrästä muuttuivat usein. Koska en kokenut missään vaiheessa, että minulle ilmoittautuisi liikaa vapaaehtoisia, pyrin osallistamaan kaikki kiinnostuneet. Koska en myöskään tiennyt tarkalleen kuinka moni saapuisi paikalle paraatipäivänä, varauduin työllistämään vapaaehtoisia priorisoimalla asioita, joihin heidän apuaan tarvittiin, mikä myös toimi tämän tapahtuman kohdalla hyvin.

Lähes kaikki vapaaehtoiset vaikuttivat paraatipäivän aikana innostuneilta ja ottivat mielenkiinnolla vastaan heille annetut työtehtävät. Koen onnistuneeni tavoitteessani tarjota vapaaehtoisille positiivisen kokemuksen, varsinkin kahden vapaaehtoisen yllättävän reaktion takia. Nämä kaksi vapaaehtoista jäivät mieleeni, koska he vaikuttivat varautuneilta paraatipäivän alussa ja suhtautuivat epäilevästi heille annettuun työtehtävään. Huomasin kuitenkin päivän mittaan, miten he innostuivat tehtävistään yhä enemmän ja heittäytyivät täysin mukaan paraatin menoon sekä päivän loputtua halusivat tietää, miten vastaavanlaista toimintaa voisi tehdä enemmänkin. Tärkein asia vapaaehtoisten positiivisessa kokemuksessa onkin, että he kokevat saavansa kokemuksesta niin paljon itselleen, että ajatus työn tekemisestä ilmaiseksi ei tule mieleenkään, ja he ovat valmiita lahjoittamaan aikaansa tulevaisuudessakin. Näin vapaaehtoissektorin kokemustausta kasvaa ja hyödyttää tulevia tapahtumia entistä paremmin. Myös paraatin muutamat työntekijät mainitsivat, miten innostuneita ja valmiita auttamaan kaikki vapaaehtoiset olivat olleet. Yllättäen siis myös työntekijöiden suhtautuminen vapaaehtoisiin oli saanut erittäin positiivisen puolen, vaikka joskus vapaaehtoisten koetaan olevan tietynlainen rasite tuotannolle.

Tavoitteeni mukaisesti dokumentoin työni ja erilaiset yhteydenpitoni tavat vapaaehtoiisiin silmälläpitäen mahdollisuutta, että paraati järjestetään kolmannen kerran, jolloin dokumentoinnin pohjalta silloisen vapaaehtoiskoordinaattorin olisi helpompaa ja nopeampaa tehdä työ. Pidin myös päiväkohtaista työaikaseurantaa, josta organisaatio voi helposti, nähdä mihin kohtiin työrupeamaa suurimmat työmäärät sijoittuvat ja voi näin ollen tukea vapaaehtoiskoordinaattoria eniten juuri näinä aikoina.

Näkisin Englannin vapaaehtoissektorin kehittyvän edelleen tulevaisuudessa, koska siihen liittyvä yhteisöllisyys ja antamisen tunne saavat ihmiset tuntemaan kuuluvuutta yhteiskuntaan ja kaupunkiinsa. Mielestäni tämä korostuu edelleen aikana, jolloin lisääntyvä budjettien niukkuus ja rahoituksen yhä vaikeampi saatavuus, maailman taloudellisen tilan takia, varjostaa vapaaehtoissektoria. Englannin valtion linjaama vapaaehtoissektorin kehittämisohjelma osoittaa valtion näkevän vapaaehtoistyön potentiaalin yhteiskuntaa hyödyttävänä voimana. Näin ollen tapahtumarahoituksen pieneneminen ei välttämättä vaikutakaan panostukseen vapaaehtoistytöä kohtaan, koska tähän voidaan suunnata omaa kohdennettua rahoitusta valtion puolelta. Näin valtio varmistaisi pienempienkin tapahtumien elinvoiman sekä vapaaehtoissektorin kukoistuksen.

Kun vapaaehtoistyöhön kiinnitetään huomiota kasvavissa määrin niin valtion kuin median puolelta, sen profiili nousee huomattavasti. Tämä taas tuo sektorille uusia ihmisiä ja kokeneemmat vapaaehtoiset pysyvät siellä helpommin, mikä osaltaan kehittää vapaaehtoissektorin taitotasoa muodostuen tulevaisuudessa merkittäväksi resurssiksi. Vaikka vapaaehtoistyö käsittää laajan kirjon erilaisia tapoja ja tilaisuuksia lahjoittaa aikaansa, sektorin profiilin nostamisen kannalta suuret tapahtumat ovat merkittävässä osassa niiden saaman mediahuomion takia.

Tietysti Suomessa on vähemmän suurta mediahuomiota nauttivia tapahtumia kuin Englannissa, mitkä nostavat helposti vapaaehtoistyön profiilia, mutta

mielestäni vapaaehtoistyön yhteiskunnallisesti positiivisia vaikutuksia ei vielä ole huomattu valtion tasolla täysin. Usein tapahtuman yhteydessä Suomessa puhutaankin talkoolaisista, mikä kertoo sektoriin suhtautumisen erilaisuudesta Englantiin verrattuna. Jotta vapaaehtoissektorin profiilia voitaisiin nostaa Suomessa, pitäisi sektoria kohtaan vallitsevaa näkökulmaa siis muuttaa. Koska talkoolaisuuden voi mielestäni nähdä melko helposti työn tekemisenä ilmaiseksi, voisikin tapahtumien talkoolaisuutta katsoa Suomessa vapaaehtoistyön kannalta, jotta pääsisimme tilanteeseen, johon Englanti on mielestäni juuri siirtymässä, eli vapaaehtoistyön tekemiseen yhteisen hyvän ja oman kokemuksen positiivisuuden takia. Esittelemällä siis Englannissa vallitsevan vapaaehtoistyön mentaliteetin Suomeen, voisi se saada liikkeelle vapaaehtoissektorin kokonaisvaltaisen kehittämisen.

LÄHTEET

Julkaisut ja raportit

Brewis, G. Hill, M. & Stevens, D. 2010. Valuing Volunteer Management Skills. England: Institute for Volunteering Research

Eskelinen, A. 2009. Strategian yhteydessä esiintyvät aiheet ja toimijat neljän eurooppalaisen teräsyhtiön vuosikertomuksessa. Helsinki: Helsingin Kauppakorkeakoulu.

Malmi, T. 2011. Strategiat käytännöiksi: Käytännön työkalut. Helsinki: Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu.

Mustonen, M. 2009. Strategiaviestinnän vastaanottokäytännöt. Henkilöstö strategiaviestinnän yleisönä. Helsinki: Helsingin Kauppakorkeakoulu.

Restall, M. 2005. Volunteers and the Law. Volunteering England. London: Axis Europe.

Volunteering England. 2010. Recognise, Support, Invest. Your Guide to Valuing Volunteer Management. England: Volunteering England.

Internetlähteet

Arts Council England. 2011. Walk the Plank. Funding awards. Viitattu 6.10.2011.
<http://www.artscouncil.org.uk/rfo/walk-the-plank/>

Juuti, K. 2011. Strategian perimmäistä ominaisuutta metsästäessä. Viitattu 29.10.2011.
<http://kjuuti.wordpress.com/2009/12/14/strategian-perimmaista-olemusta-metsastamassa/>

Mintzberg, H. 2011. Résumé. Viitattu 26.10.2011. <http://www.mintzberg.org/>

RatesFX. 2011. Valuuttamuunnin. Viitattu 29.10.2011.
<http://www.ratesfx.com/rates/rate-converter.fi.html>

The Manchester Day Parade. 2011. Parade Producers. Viitattu 22.8.2011.
<http://themanchesterdayparade.co.uk/about/parade-producers/>

Tuntitili.fi. 2011. Mikä on vapaaehtoistoiminta? Viitattu 22.8.2011. <http://www.tuntitili.fi/fi/etusivu/>

Volunteering England. 2011. Job Seeker's Allowance Regulations relating to volunteering. Viitattu 5.9.2011. <http://www.volunteering.org.uk/NR/rdonlyres/81032428-3697-4C4F-98AF-A22840E6112E/0/BenefitsJSAandIBRegulations.pdf>

Volunteering.org. 2011. About us. Viitattu 27.10.2011.
<http://www.volunteering.org.uk/WhoWeAre>

Walk the Plank. 2011. History. Viitattu 20.8.2011.
<http://www.walktheplank.co.uk/company/history>

Haastattelut

Birnie, Caroline 2011. Volunteer Coordinator. Manchester International Festival. Freelancer. 25.7.2011.

Klinger, Billie 2011. Production Director. Manchester Day Parade. Walk the Plank. 27.7.2011.

Renshaw, Colin 2011. Volunteer Manager. Manchester International Festival. Volunteer. 25.7.2011.

Haastattelutallenteet ovat tekijän hallussa.